Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój

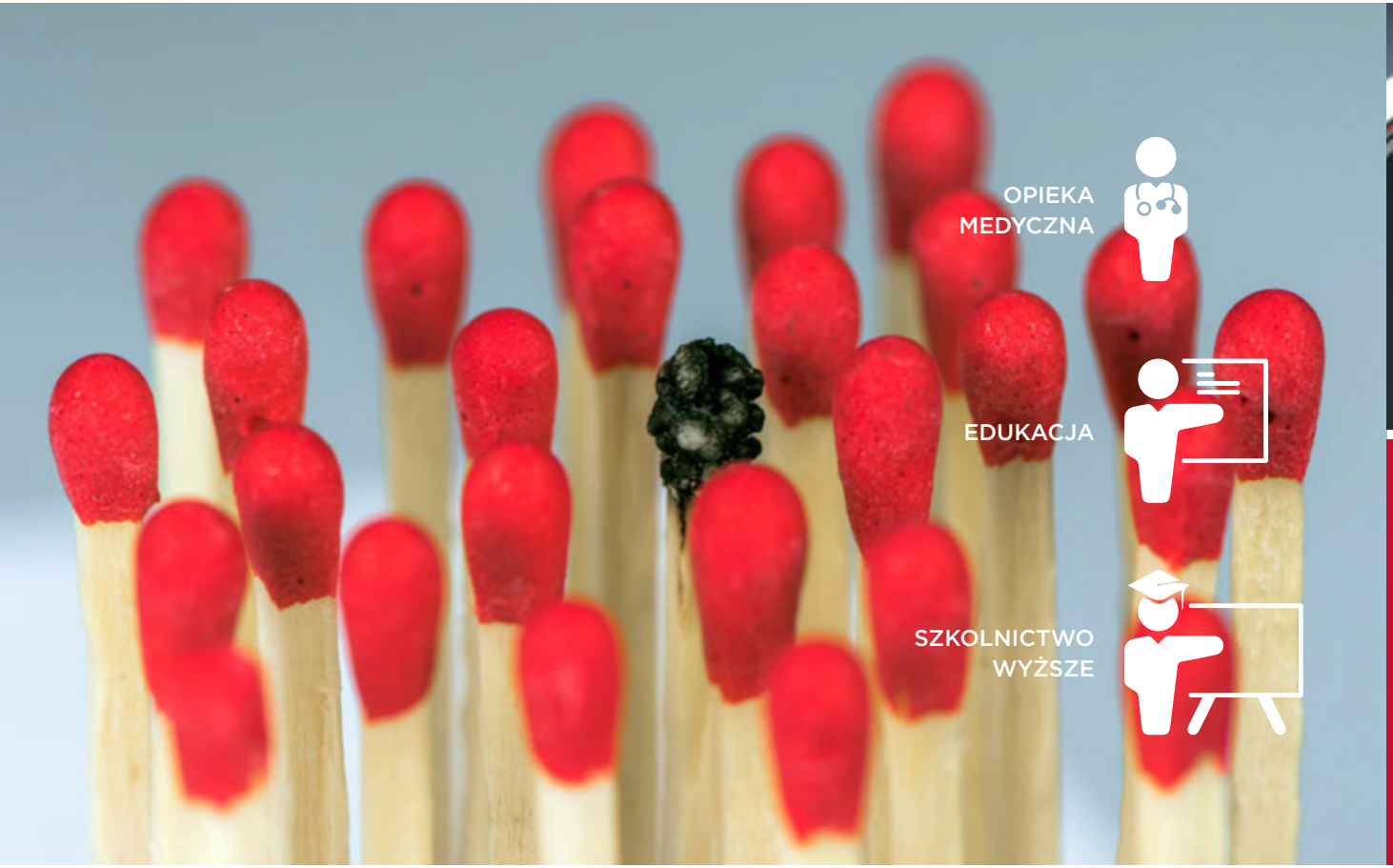
Dobre Kadry
Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

XAMK

TRENDHUS

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Nr projektu: POWR.04.03.00-00-W300/16



Time2Grow (Poland)

Model Time2Grow

Koncepcja kompleksowego modelu zapobiegania wypaleniu zawodowemu

Time2Grow (Poland)

Model Time2Grow

Koncepcja kompleksowego modelu zapobiegania wypaleniu zawodowemu

OPIEKA MEDYCZNA

EDUKACJA

SZKOLNICTWO WYŻSZE

SPIS TREŚCI

INFORMACJA O PROJEKCIE 4

WPROWADZENIE 5

1. WYPALENIE ZAWODOWE 8

A. OSIOWE SYMPTOMY ZJAWISKA WYPALENIA ZAWODOWEGO ORAZ NARZĘDZIA POMIAROWE 10

B. SKALA ZJAWISKA WYPALENIA ZAWODOWEGO W POLSCE 20

C. KONSEKWENCJE ZJAWISKA WYPALENIA ZAWODOWEGO NA POZIOMIE SKUTKÓW INDYWIDUALNYCH, SPOŁECZNYCH ORAZ ORGANIZACYJNYCH 26

D. WYPALENIE ZAWODOWE W KONTEKŚCIE STANU PRAWNEGO W POLSCE I W UNII EUROPEJSKIEJ 31

E. PREWENCJA WYPALENIA ZAWODOWEGO I DZIAŁANIA ZARADCZE – ZALECENIA W LITERATURZE PRZEDMIOTU 39

2. MODEL TIME2GROW 55

A. IDEA PRZEWODNIA MODELU TIME2GROW 61

B. GRUPY DOCELOWE MODELU 68

C. SPECYFIKA BRANŻOWA ORAZ GRUP ZAWODOWYCH – ADRESATÓW MODELU 77

D. PREZENTACJA CZĘŚCI SKŁADOWYCH MODELU 83

E. ETAPY TESTOWANIA I WDRAŻANIA MODELU 83

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

INFORMACJE O PROJEKCIE

Nazwa i numer projektu: „Time2Grow (Poland)" POWR.04.03.00-00-W300/16. Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Głównym celem projektu jest wypracowanie, przetestowanie i wdrożenie nowych rozwiązań w obszarze prewencji wypalenia zawodowego. Stworzony jako efekt prac w projekcie Model Time2Grow wykorzystuje ideę uczenia się przez całe życie do zapobiegania syndromowi wypalenia zawodowego, głównie poprzez wzmocnienie tzw. soft skills.

Wykonawcy:
Lider: Centrum badawczo-szkoleniowe Dobre Kadry (Polska)
Partnerzy: Trendhuis CVBA (Belgia)
South–Eastern Finland University of Applied Sciences – Xamk (Finlandia)

Źródło finansowania: Europejski Fundusz Społeczny, PO WER, działanie 4.3

Okres realizacji: kwiecień 2017 – grudzień 2019

Branże i grupy zawodowe będące przedmiotem zainteresowania projektu:

	OPIEKA ZDROWOTNA	EDUKACJA	SZKOLNICTWO WYŻSZE
PRACOWNICY	pielęgniarki i położne, opiekunowie osób niepełnosprawnych	nauczyciele	pracownicy naukowo-dydaktyczni
PRACODAWCY	dyrektorzy szpitali i placówek opiekuńczych / ordynatorzy, przełożone pielęgniarek	dyrektorzy szkół	rektorzy uczelni, dziekani wydziałów, dyrektorzy instytutów / katedr

CZĘŚCI SKŁADOWE MODELU TIME2GROW:

Część 1
Koncepcja kompleksowego modelu zapobiegania wypaleniu zawodowemu

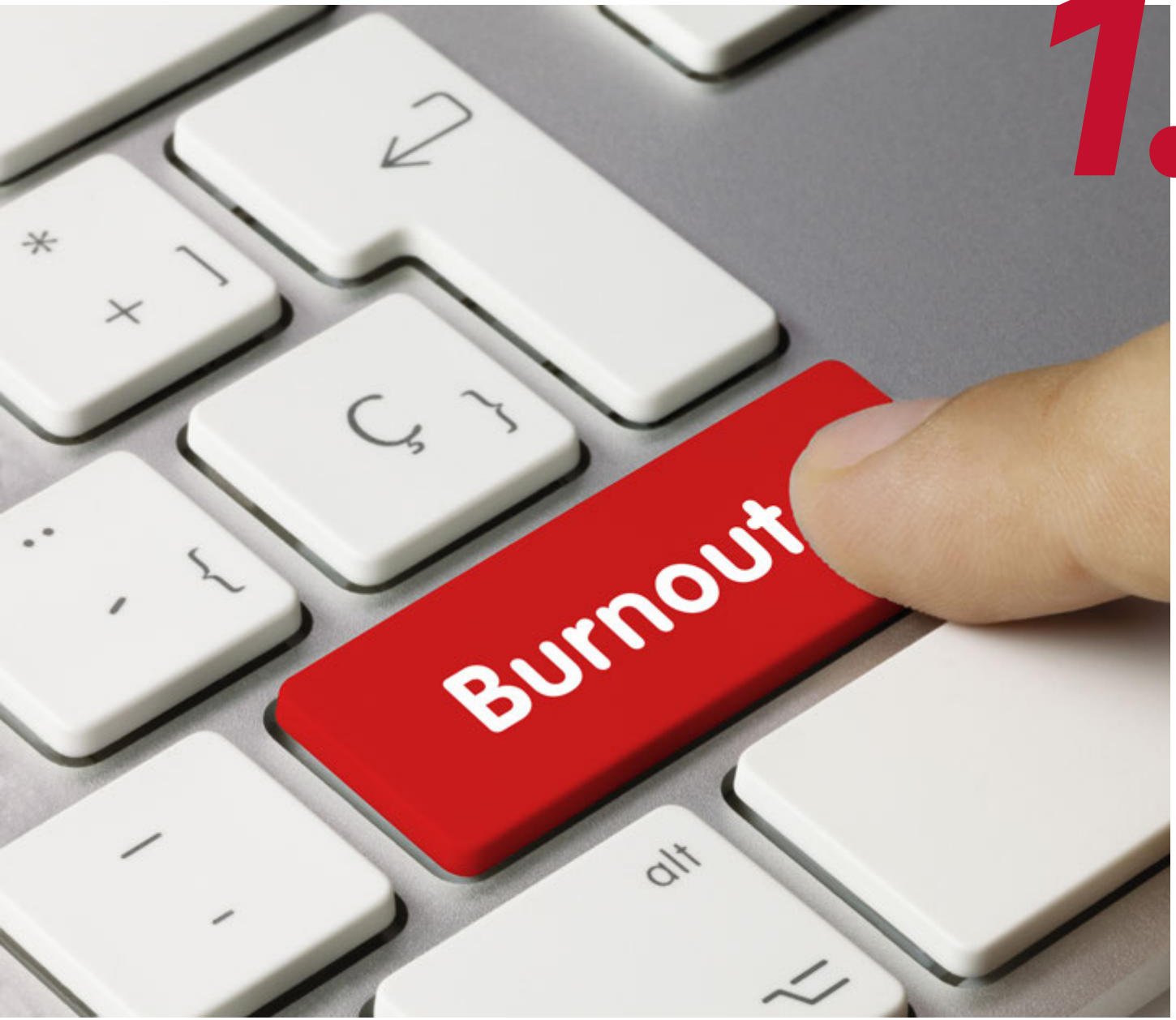
Część 2
Przewodnik dla pracodawców nt. zapobiegania i przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu

Część 3
Poradnik dla pracowników nt. prewencji wypalenia zawodowego

Część 4
Program szkoleń dla pracowników i pracodawców

Część 5
Zestaw procedur wdrożeniowych dla pracodawców

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.



1. WYPALENIE ZAWODOWE

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

A

Osiowe symptomy zjawiska wypalenia zawodowego oraz narzędzia pomiarowe

Zjawisko wypalenia zawodowego od przeszło czterdziestu lat wzbudza szerokie zainteresowanie psychologów oraz praktyków zarządzania. W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele opracowań oraz wyników badań związanych z diagnozą wypalenia oraz predyktorami tego zjawiska przede wszystkim wśród pracowników branż opartych o pomocowe relacje z pacjentami, klientami czy podopiecznymi. W pierwszych badaniach empirycznych prowadzonych przez H.J. Freudenbergera a następnie Ch. Maslach opisywano ten psychologiczny syndrom jako konsekwencję długoterminowego doświadczenia przez jednostkę zbyt wysokich kosztów emocjonalnych oraz psychofizycznych w sferze relacji z otoczeniem społeczno-zawodowym, i definiowano jako psychologiczny zespół wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia dokonań osobistych, który może wystąpić u osób pracujących w kontakcie z ludźmi (Maslach, Jackson, 1981, 1996, 1998).

Współczesne koncepcje wypalenia definiują to zjawisko jako **„zaburzoną relację zawodową”** pomiędzy jednostką a pracą, jej środowiskiem, wymaganiami itd. (Maslach, Leiter, 2011). Ponadto w spektrum objawów wypalenia włączają także rozczarowanie pracą, jako wymiar egzystencjalno-aksjologiczny, wyrażający brak satysfakcji zawodowej, poczucie braku samorealizacji i niespełnienia zakładanych oczekiwań (M. Santinello 2008, 2014).

Wypalenie zawodowe w świetle literatury przedmiotu jest konsekwencją długoterminowego doświadczenia przez jednostkę zbyt wysokich kosztów zwłaszcza w sferze relacji z otoczeniem społeczno-zawodowym. Zainteresowanie badaczy zagadnieniem wypalenia wywodzi się z obserwacji rzeczywistych problemów: emocjonalnych, zawodowych oraz zdrowotnych osób pracujących w typowo społecznych profesjach (lekarze, pielęgniarki, nauczyciele, pracownicy socjalni, adwokaci). Pierwsze ujęcia wypalenia dotyczyły

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

jego indywidualnych uwarunkowań i koncentrowały się przede wszystkim na porażce dotyczącej prób utrzymywania pozytywnego wizerunku siebie, jako przyczynie pojawienia się pierwszych objawów. W tym kontekście wypalenie było stanem wyczerpania spowodowanym utratą energii i zasobów. Według psychologów dotyka ono przede wszystkim osób silnie zaangażowanych w pracę, nastawionych zadaniowo i posiadających wysokie ambicje. Z kolei A. Pines (za: Sęk, 2004) upatruje przyczyn wypalenia zawodowego w potrzebie sensu życia. Odwołuje się przy tym do psychologii egzystencjalnej i poglądów Frankla dotyczących podstawowej siły motywacyjnej, jaką jest dla człowieka dążenie do znalezienia sensu życia. Według autorki do pojawienia się wypalenia dochodzi, gdy zamiast oczekiwanych przez ludzi sukcesów i uznania pojawia się porażka oraz rozczarowanie wynikające z poczucia bezsensowności wykonywanej pracy. Spotyka to przede wszystkim tych, którzy pragną poprzez pracę zawodową „usensownić" swoje życie. Pines zdefiniowała syndrom wypalenia jako „stan fizycznego, emocjonalnego i psychicznego wyczerpania wywołany długotrwałym zaangażowaniem w sytuacje zbytnio obciążające emocjonalnie" (Tucholska, 2009, s. 34).

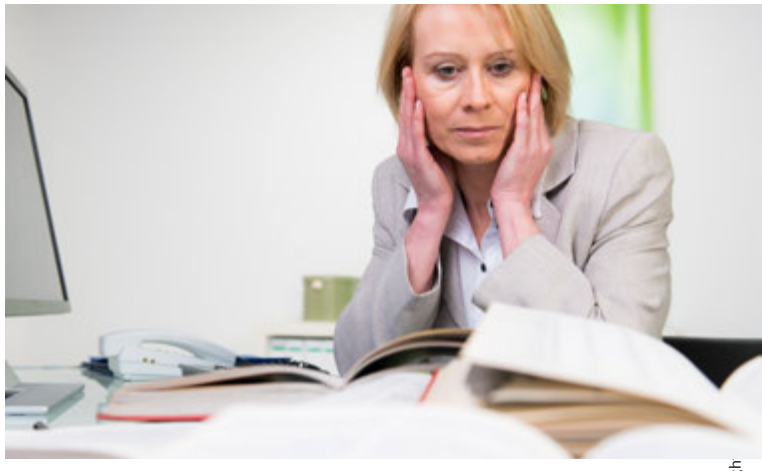
Najbardziej popularna definicja wypalenia (Maslach, Jackson, 1981) określała to zjawisko jako **zespół trzech odmiennych zjawisk natury psychologicznej składających się z psychofizycznego oraz emocjonalnego wyczerpania** (ang. emotional exhaustion), **depersonalizacji** (depersonalization) – która wyraża bezosobową interakcję z odbiorcami usług zawodowych (w najnowszym ujęciu organizacyjnym postawę tę określa się jako cynizm) **oraz obniżonego poczucia dokonań osobistych** (reduced personal accomplishment) definiowanego jako niezadowolenie ze swoich dokonań oraz obniżony poziom satysfakcji z osiągnięć zawodowych. Według tej definicji elementem kategorii wyczerpania emocjonalnego jest: uczucie przygnębienia, bezradności i beznadziejności, niepohamowany płacz, dysfunkcje mechanizmów kontroli emocji, uczucie rozczarowania, poczucie pustki emocjonalnej, pobudliwość, zniechęcenie, brak chęci do działania. Wyczerpanie psychiczne charakteryzuje negatywne nastawienie do siebie, pracy i życia, wykształcenie nastawienia dezawuującego klientów (cynizm, lekceważenie, agresja), utrata szacunku do siebie, poczucia własnej nieudolności, niskie poczucie własnej wartości, zerwanie kontaktów z klientami i kolegami. Przedstawione symptomy uniemożliwiają efektywną pracę i zaangażowanie pracownika w wykonywane zadania. Kolejnym komponentem modelu wypalenia zawodowego jest depersonalizacja. Określa ona specyficzny stosunek jednostki do innych, który wyraża się poprzez negatywne i nadmierne dystansowanie się w kontaktach interpersonalnych. Związana jest z powierzchownością, sformalizowaniem kontaktów, obwinianiem za niepowodzenia w pracy innych osób (klientów, podopiecznych, współpracowników).

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

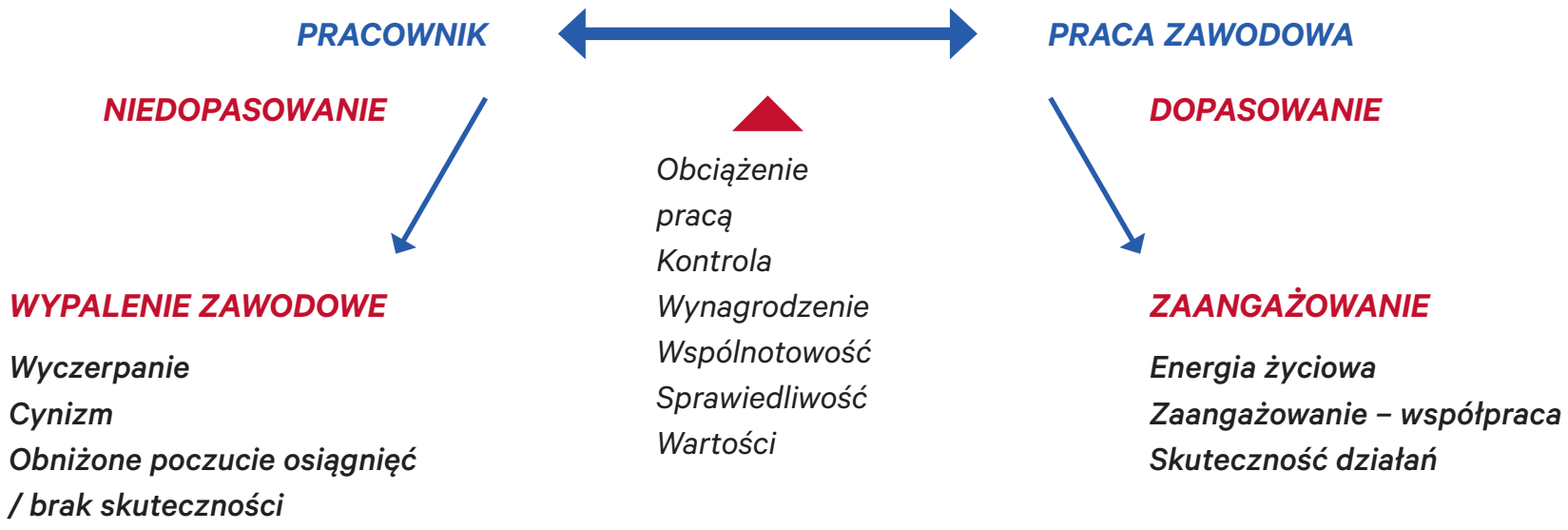
W najnowszym ujęciu wypalenia składnik depersonalizacji został zastąpiony czynnikiem nazywanym cynizmem (Malsach, Jackson, Leiter, 1996, Maslach, 2001). Charakteryzuje on zdystansowaną, chłodną postawę wobec pracy i współpracowników. Objawia się minimalizowaniem zaangażowania w pracę oraz porzucaniem własnych zawodowych ideałów. Ostatni składnik modelu wypalenia to obniżenie zadowolenia z osiągnięć zawodowych (brak efektywności). Przejawia się spadkiem własnej skuteczności w podejmowanych działaniach. Charakterystyczna jest również tendencja jednostki do oceny własnej pracy i jej efektów w negatywnych kategoriach. Ponadto obniżone poczucie osiągnięć objawia się utratą zdolności do rozwiązywania pojawiających się problemów oraz niemożnością przystosowania się do trudnych warunków pracy. Dodatkowo w relacjach interpersonalnych osoba przejawiająca obniżone poczucie osiągnięć osobistych może przyjmować formy zachowań agresywnych lub ucieczkowych (na przykład coraz częstsze absencje w pracy). Trudności w radzeniu sobie z wymaganiami stawianymi przez środowisko pracy sprzyjają depresyjności oraz poczuciu braku kompetencji a to dodatkowe pogłębia rozwijający się proces wypalenia.

Prowadzone od wielu lat w Stanach Zjednoczonych oraz Kanadzie badania Ch. Maslach oraz M. Leitera (2010, 2011) dowodzą, że **wypalenie zawodowe jest zjawiskiem uniwersalnym** – tzn. występuje w różnorodnych zawodach, także tych pozbawionych kontekstu „pomocowego", gdyż jego istotą jest zaburzenie równowagi w relacji „pracownik–środowisko pracy". Wzrastające zainteresowanie naukowców tym zjawiskiem oraz liczne badania w różnych środowiskach pracy ujawniły, że wypalenie zawodowe jest swoistym barometrem społecznej dysfunkcji życia zawodowego i według specjalistów **„świadczy więcej o stanie ich miejsca pracy niż o nich samych"** (Maslach, Leiter, 2011, str. 37-39).

Na rysunku 1 przedstawiono najnowszy model wypalenia zawodowego Maslach i Leitera (Tucholska, 2009, s. 30), traktujący zjawisko wypalenia jako zaburzone relacje pomiędzy jednostką a pracą zawodową. Jest to podejście uwzględniające przede wszystkim aspekt organizacyjny, jak chodzi o uwarunkowania tego zjawiska.



© Copyrigh



Rysunek 1. Organizacyjny model wypalenia zawodowego (za: Tucholska, 2009)

Odpowiednie dopasowanie między osobą a pracą implikuje harmonijność funkcjonowania, zaangażowanie oraz satysfakcję z pracy. Kiedy takiego dopasowania brak, pojawia się stres, który narastając prowadzi do wypalenia zawodowego.
Według aktualnego stanu wiedzy w zakresie diagnozy wypalenia zawodowego można wykorzystywać dwa najpopularniejsze opublikowane i opracowane psychometrycznie narzędzia:

- Maslach Burnout Inventory General Survey – Kwestionariusz Wypalenia Zawodowego (MBI – GS; Maslach, Jackson, Leiter, 1996), który posiada także wersję do badania zawodów pomocowych (MBI– HSS) a także pracowników edukacji (MBI – ED) oraz
- Santinello Link Burnout Questionary – Kwestionariusz Wypalenia Zawodowego LBQ (Santinello, 2008, 2014).

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

Warto podkreślić, że Kwestionariusz Wypalenia Zawodowego LBQ, który jest adaptacją włoskiego kwestionariusza Link Burnout Questionnaire posiada polską normalizację dla pięciu grup zawodowych, a mianowicie: nauczycieli, terapeutów, pielęgniarek, lekarzy i służb mundurowych. Narzędzie MBI – GS (oraz wersje dla zawodów społecznych i nauczycieli) wymaga natomiast zakupu licencji na potrzeby prowadzenia w Polsce badań naukowych oraz diagnostycznych. Żadne ze wskazanych narzędzi nie posiada normalizacji opracowanej dla populacji nauczycieli akademickich.

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

B

Skala zjawiska wypalenia zawodowego w Polsce

Obserwacja współczesnego polskiego rynku pracy wskazuje, że problem wypalenia zawodowego nasila się każdego roku. Skala zjawiska jest jednak trudna do ustalenia, ponieważ brakuje aktualnych ogólnopolskich badań w tym zakresie. Do nielicznych należą np. badania zespołu prof. A. Bassama, psychologa z Instytutu Psychologii Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy z 2009 r., w ramach których sprawdzano m.in. skalę wypalenia zawodowego w przedsiębiorstwach oraz wpływ stresu i wypalenia zawodowego na spadek wydajności pracy. Przebadano cztery tysiące pracowników w województwie kujawsko-pomorskim. Badanych podzielono na cztery typy: wypalonych, tuż przed wypaleniem, niewypalonych i tzw. typy oszczędnościowe, czyli osoby z małą ambicją, wykonujące swoją pracę bez zaangażowania, ale jednocześnie bez negatywnych skutków dla własnej psychiki. Osób wypalonych i pracowników tuż przed wypaleniem było łącznie 48%. Osoby zdrowe stanowiły jedną trzecią wszystkich badanych. Warto także podkreślić, że stres zawodowy odczuwany jest przez 22% pracowników zatrudnionych w krajach Unii Europejskiej, w Polsce przez 35% zatrudnionych (Molek-Winiarska, 2011). Jest też drugą pod względem częstości przyczyną dłuższych urlopów zdrowotnych.

Pewną próbą odpowiedzi na pytanie o skalę zjawiska wypalenia zawodowego w Polsce mogą być wyniki badań pierwotnych przeprowadzonych w ramach projektu Time2Grow. Ze względu na małe liczebności grup oraz brak losowego charakteru doboru respondentów badanie to może posłużyć wyłącznie jako pilotaż, a uogólnienie wniosków na populację jest nieuzasadnione.

Badanie przeprowadzono w czerwcu i w lipcu 2017 r. w grupie 153 respondentów pracujących w: **opiece medycznej** (personel średniego szczebla głównie

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

OPIEKA MEDYCZNA

EDUKACJA

SZKOLNICTWO WYŻSZE

pielęgniarki, 64 osoby), **edukacji** (nauczyciele, 46 osób) i **szkolnictwie wyższym** (nauczyciele akademiccy, 43 osoby). W badaniu wykorzystano dwa typy kwestionariuszy. Pierwszym był Kwestionariusz Wypalenia Zawodowego LBQ, drugi to autorski kwestionariusz mający na celu ocenę rozpoznawalności zjawiska wśród polskich pracowników.

Co do zasady wyniki kwestionariusza LBQ prezentowane są na skali stenowej. Narzędzie LBQ diagnozuje poziom wypalenia w odniesieniu do trzech stanów doświadczanych objawów: niskiego 1–3 sten, średniego 4–7 sten oraz wysokiego 8–10 sten. Za pomocą kwestionariusza analizuje się cztery aspekty (wymiary) wypalenia zawodowego. Według literatury przedmiotu wysokie wyniki w którymkolwiek wymiarze kwestionariusza sygnalizują poważne zagrożenie wypaleniem zawodowym w tym konkretnym obszarze. Jednak należy podkreślić, że także wyniki przeciętne są sygnałem alarmującym o trudnościach związanych z funkcjonowaniem zawodowym. W tabeli 1 zamieszczono wyniki testu LBQ dla respondentów reprezentujących wskazane trzy branże. W zakresie wyczerpania emocjonalnego wyniki przedstawicieli wszystkich badanych grup są podobne i niepokojące. Ponad 80% respondentów we wszystkich grupach zawodowych doświadcza bowiem wyczerpania emocjonalnego co najmniej na średnim poziomie. Dla diagnozy wypalenia szczególnie ważne są pozostałe objawy, zwłaszcza w aspekcie obniżonego zaangażowania w relacje ze współpracownikami,

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

klientami, podopiecznymi oraz obniżone poczucie braku skuteczności zawodowej. Te właśnie symptomy różnicują bowiem zakres zdrowego funkcjonowania zawodowego od zachowań zagrażających dobrostanowi jednostki oraz jej otoczeniu społeczno-zawodowemu. W zakresie obniżonego zaangażowania w relacje, szczególnie interesujący wynik osiągnęła grupa nauczycieli akademickich, dodajmy jedna z najsłabiej zbadanych grup zawodowych w aspekcie wypalenia zawodowego (ponad 90% poziom co najmniej przeciętny, w tym 19% wysoki).

Ciekawy wynik uzyskano także analizując poziom obniżonej skuteczności zawodowej, a więc niskiej pewności siebie oraz poczucia efektywnego radzenia sobie w pracy. W tym obszarze najniższe wyniki (czytaj najlepsze) uzyskano w grupie nauczycieli akademickich – tylko 7% nauczycieli akademickich odczuwa wysoki poziom tego komponentu wypalenia (dla porównania 11% respondenci z opieki medycznej, 13% nauczyciele szkolni). Analiza tych wyników nasuwa wiele pytań związanych z uwarunkowaniem takich właśnie rezultatów w grupie szkolnictwa wyższego.

WYCZERPANIE EMOCJONALNE			
Poziom	**OP**	**ED**	**SW**
niski	17%	15%	9%
średni	75%	72%	77%
wysoki	8%	13%	14%

BRAK ZAANGAŻOWANIA W RELACJE			
Poziom	**OP**	**ED**	**SW**
niski	16%	35%	9%
średni	77%	54%	72%
wysoki	8%	11%	19%

OBNIŻONE POCZUCIE SKUTECZNOŚCI			
Poziom	**OP**	**ED**	**SW**
niski	20%	24%	19%
średni	69%	63%	74%
wysoki	11%	13%	9%

ROZCZAROWANIE PRACĄ			
Poziom	**OP**	**ED**	**SW**
niski	30%	22%	7%
średni	53%	61%	81%
wysoki	17%	17%	12%

Tabela 1. Wyniki testu LBQ dla respondentów z trzech branż: opieka medyczna, edukacja, szkolnictwo wyższe

UWAGA: OP – opieka medyczna, ED – edukacja, SW – szkolnictwo wyższe
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań testem LBQ

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

Ostatni z komponentów wypalenia dotyczy oceny satysfakcji z pracy zawodowej, wyrażającej się w stopniu rozczarowania pracą i możliwościami samorealizacji. Ponownie najwyższe, niekorzystne wyniki osiągnęli pracownicy szkolnictwa wyższego. Aż 93% badanych pracowników naukowych jest rozczarowanych pracą przynajmniej w stopniu przeciętnym oraz wysokim (12%), podczas gdy w obszarze opieki medycznej jest to 70% badanych oraz 78% w przypadku nauczycieli szkolnych.

Ważność problematyki wypalenia zawodowego wśród respondentów badanych grup docelowych widoczna była również w odpowiedziach na pytania autorskiego kwestionariusza dotyczącego rozpoznawalności zjawiska. W opinii pracowników wypalenie zawodowe jest poważnym problemem we wszystkich trzech branżach (średnie oceny powyżej 7,5 na jedenastostopniowej skali od 0 – nie jest problemem do 10 – bardzo poważny problem). Jednocześnie formalne zgłoszenie w miejscu pracy kwestii pojawiania się objawów wypalenia zawodowego nie jest łatwe, najtrudniejsze w szkolnictwie wyższym (średnia ocena na poziomie 7,2). Pracownicy wysoko lub przynajmniej przeciętnie oceniają swoją znajomość problematyki wypalenia zawodowego, zarówno swoją wiedzę na temat zjawiska, jak i umiejętność rozpoznawania objawów u siebie i innych pracowników (średnie oceny od 5,9 do 8,2). Warto tu jednak zaznaczyć, że wiedza ta pochodzi głównie z obserwacji kolegów z pracy, prasy ogólnej, Internetu i własnych przeżyć, rzadziej z literatury fachowej czy kształcenia formalnego (szkoła, studia). Biorąc pod uwagę charakterystykę pracy respondentów czynnikami, które najsilniej wpływają na poziom wypalenia zawodowego są: odczuwanie silnego stresu, zadowolenie z wykonywanej pracy, poczucie dobrego dopasowania do wykonywanej pracy oraz zachowanie równowagi między pracą a życiem osobistym (przy czym występują tu różnice dla poszczególnych grup zawodowych).

Niepokojących danych związanych ze skalą zjawiska wypalenia w Polsce dostarczają analizy przeprowadzane przez ZUS[1]. W 2016 r. tylko z tytułu zaburzeń psychicznych oraz zaburzeń zachowania łączna liczba dni absencji wyniosła 19 mln dni (jest to ok. 8% ogólnej liczby dni „na chorobowym". Dodatkowo warto zwrócić uwagę na fakt, że liczba zwolnień lekarskich z tego tytułu przekroczyła 1 mln a jest to 5,6% ogólnej liczby zwolnień. Biorąc pod uwagę długość absencji należy wskazać reakcję na ciężki stres oraz zaburzenia adaptacyjne (F43) jako jedną z dominujących jednostek chorobowych (jest to ok. 5,5 mln dni nieobecności). Przytoczone dane wskazują, jak poważna jest sytuacja absencji będących skutkami dysfunkcji psychicznych, z których znacząca większość może być

1. http://www.zus.pl/documents/10182/39590/Absencja+chorobowa+w+2016+roku.pdf/1475e6ca-1682-42fc-ac9e-d097d32e325c dostęp 20.12.2017

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

bezpośrednio związana z funkcjonowaniem zawodowym. Wyniki badań pierwotnych w projekcie Time2Grow wskazują, że wykorzystywanie zwolnień lekarskich jest metodą radzenia sobie ze stresem, szczególnie często stosowaną wśród nauczycieli(ponad 50% respondentów tej branży uznało L4 za dobry sposób radzenia sobie z wypalenie zawodowym). Jak chodzi o opiekę medyczną, w tej grupie zaobserwowano większą gotowość do ucieczkowego przechodzenia na rentę.

Mimo, iż nie wiadomo dokładnie, jaki procent z przedstawianych danych dotyczy wyłącznie problemów związanych z wypaleniem zawodowym, biorąc pod uwagę obciążenia oraz zagrożenia wskazywane przez respondentów trzech badanych branż można się spodziewać tendencji wzrostowej związanej z absencjami pracowniczymi. Jest to bowiem jedna z pierwszych, dość intuicyjnych w percepcji pracowników metod radzenia sobie z wypaleniem. Dodatkowo zwolnienie lekarskie jest często proponowane przez lekarzy pierwszego kontaktu, jako środek zaradczy. Należy jednak pamiętać, że nawet dłuższa przerwa od pracy w postaci zwolnienia nie rozwiązuje sedna problemu wypalenia zawodowego.

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

C

Konsekwencje zjawiska wypalenia zawodowego na poziomie skutków indywidualnych, społecznych oraz organizacyjnych

Rozważając temat wypalenia i stresu zawodowego należy też zwrócić uwagę na jego skutki, zarówno te dla pracownika, jak i całej organizacji. Wśród następstw długotrwałego stresu zawodowego u pracowników, najczęściej wymieniane są cztery grupy (Płaczkiewicz, 2016; Molek-Winiarska, 2011; Ogińska-Bulik, 2006):

- skutki psychologiczne, takie jak: poczucie winy, poczucie bezradności, niepokój, rozdrażnienie, obniżenie nastroju, wybuchy gniewu, spadek funkcjonowania procesów poznawczych – osłabienie uwagi, koncentracji, pamięci, popełnianie błędów, mniejsza efektywność, trudności w uczeniu się, osłabienie motywacji do pracy, spadek poczucia własnej wartości, obniżenie ogólnej energii do życia pracownika, satysfakcji z pracy i życia, oraz poczucia dobrostanu;

- skutki behawioralne: skłonność do krytykanctwa i narzekania, skłonność do reakcji agresywnych lub wycofywania się, sięganie po używki i substancje psychoaktywne, często prowadzące do rozwoju uzależnienia, zachowania ryzykowne, spadek wydajności pracy, absencja w pracy, fluktuacja kadry pracowniczej a nawet próby samobójcze;

- skutki społeczne: przenoszenie problemów z pracy do domu, odreagowywanie stresu na bliskich, ciągłe myślenie o pracy, także w czasie wolnym;

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

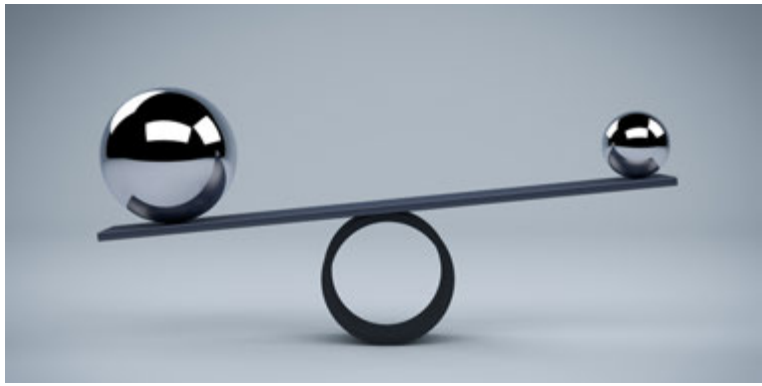
- skutki zdrowotne: choroby cywilizacyjne i psychosomatyczne (do najczęstszych chorób odstresowych i nasilających się w obliczu działania stresu należą: choroby układu krążenia, choroba wieńcowa, choroba wrzodowa żołądka i dwunastnicy, zaburzenia metabolizmu, astma oskrzelowa, zaburzenia odporności, choroby skóry, zaburzenia hormonalne, migreny, alergie), zaburzenia psychiczne (depresja, zaburzenia afektywne, nerwice, w tym nerwice lękowe czy nerwice natręctw).

Najbardziej dotkliwe dla organizacji skutki przewlekłego stresu w pracy przekładającego się na pierwsze symptomy wypalenia zawodowego, to (Batarowski, 2007): zwiększona absencja pracowników, spadek efektywności i wydajności pracy, ciągła fluktuacja kadry pracowniczej, opór pracowników przed zmianami i nowymi zadaniami, wypadki przy pracy, obniżenie jakości pracy (dostarczanych towarów i usług), utrata motywacji do pracy wśród pracowników, pogorszenie wizerunku firmy, w konsekwencji także straty materialne. Wśród najczęstszych konsekwencji wypalenia w większości organizacji (Maslach i Leiter 2010, 2011) wymieniają: absencje, zwolnienia lekarskie, oszustwa pracownicze, obniżenie wydajności oraz jakości pracy, większą szkodowość i popełniane błędy, nadużywanie substancji psychoaktywnych oraz choroby psychiczne pracowników.

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

D

Wypalenie zawodowe w kontekście stanu prawnego w Polsce i w Unii Europejskiej



Na gruncie prawa europejskiego prawne tło w obszarze zdrowia i bezpieczeństwa pracowników (w tym także w zakresie środków prewencyjnych) wyznacza Dyrektywa Rady nr 89/391/EWG z dn. 12 czerwca 1989 r. w sprawie wprowadzenia środków w celu poprawy bezpieczeństwa i zdrowia pracowników w miejscu pracy (Dz. U. L 183 z 29 czerwca 1989 r., s. 1, zwana dalej: **Dyrektywą Ramową**), zmieniona po raz ostatni w 2008 r. Wspomniana Dyrektywa Ramowa, mająca szeroki zakres zastosowania i wyznaczająca podstawowe zadania stron uczestniczących w tworzeniu bezpiecznych i higienicznych warunków pracy w zakładzie pracy, wespół z obowiązkami zarówno pracodawców, jak i pracowników – wyznaczyła przede wszystkim szeroki zakres odpowiedzialności tych pierwszych, tj. *„w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa i higieny pracy pracownikom **w każdym aspekcie odnoszącym się do ich pracy**”* (art. 5 ust. 1). Nie mniej istotne pozostają przepisy art. 6 ust. 1 oraz ust. 2 lit. d i g, jak również art. 11 ust. 1 Dyrektywy Ramowej, zgodnie z którymi pracodawca powinien m.in.:

- reagować na potrzeby pracowników i odpowiednio dostosowywać do nich środki, biorąc pod uwagę zmieniające się okoliczności;
- dokonywać adaptacji procesów pracy stosownie do potrzeb indywidualnych, w szczególności z uwzględnieniem specyfiki i sposobu funkcjonowania miejsca pracy, poprzez wybór właściwych narzędzi pracy i dobór odpowiednich metod pracy oraz metod produkcji, mając na celu w szczególności uniknięcie

2. Punkt przygotowany w oparciu o raport desk research w projekcie Time2Grow: M. Zięba *Raport nt. stanu polskiej legislacji w zakresie przeciwdziałania zjawisku wypalenia zawodowego wśród pracowników, z uwzględnieniem grup zawodowych lekarzy, nauczycieli i nauczycieli akademickich*

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

monotonii podczas wykonywania pracy, jak również redukcję niekorzystnego wpływu pracy na stan zdrowia pracowników;

- podejmować odpowiednie środki prewencyjne, w zakresie sposobu organizacji pracy i warunków pracy,
- uwzględniać wpływ środowiska pracy na stan zdrowia pracowników;
- konsultować z pracownikami i ich przedstawicielami wszelkie kwestie dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy pracowników podczas wykonywania przez nich obowiązków zawodowych.

Niezależnie zatem od tego, że Dyrektywa Ramowa nie odnosi się wprost ani nie definiuje pojęć stresu związanego z pracą, wypalenia zawodowego, czy innych zagrożeń psychospołecznych (odnosząc się jedynie do szeroko rozumianego *„zdrowia”* pracownika) – wspomniany zakres odpowiedzialności pracodawcy, łączony ze zreferowanymi zasadami ogólnymi, których ma on obowiązek przestrzegać – sprawia, że traktuje się ją jako odnoszącą się do tych zagadnień i mogącą wyznaczać kształt legislacji państw członkowskich. Ramowy charakter dyrektywy sprawił jednocześnie, że – na potrzeby jej implementacji do porządków krajowych – to państwom członkowskim pozostawiono uszczegółowienie jej treści, wyznaczając jedynie tzw. wymagania minimalne – *„minimalne”* w tym sensie, że podejmując proces harmonizacji prawa krajowego z wymogami dyrektywy żadne państwo członkowskie nie mogło przyjąć wymagań mniejszych bądź o węższym zakresie podmiotowym i przedmiotowym od ustalonego w Dyrektywie Ramowej albo wymagań mniejszych od ustalonych dotychczas w prawie krajowym (o ile to wymagania Dyrektywy Ramowej były wobec nich na niższym poziomie).

Stopień uwzględnienia zagrożeń psychospołecznych jako elementu bezpieczeństwa i higieny pracy, literalne formułowanie obowiązku zapobiegania ich wystąpieniu, a także literalne wymienianie oraz definiowanie ich w treści ustawodawstw krajowych różni się znacznie w poszczególnych państwach członkowskich UE. Wiele spośród państw członkowskich ograniczyło treść krajowych aktów prawnych z zakresu bezpieczeństwa i higieny do minimalnych wymogów Dyrektywy Ramowej (Polska, Luksemburg, Słowenia, Rumunia, Hiszpania), inne w różny sposób podkreślają konieczność uwzględniania zdrowia psychicznego pracowników w zakresie dbałości o bezpieczeństwo i higienę pracy (Austria, Dania, Estonia, Finlandia, Francja, Grecja, Słowacja, czy Szwecja), jeszcze inne nakładają na pracodawców wyraźny obowiązek przeprowadzania oceny wystąpienia zagrożeń psychospołecznych w miejscu pracy (Bułgaria, Cypr, Grecja, Węgry, Włochy, Łotwa, Litwa, Portugalia). Zdecydowanym

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

pionierem w tym zakresie pozostaje natomiast **ustawodawstwo belgijskie**, które – mocą zmian dokonanych z dniem 1 września 2014 r. – nie tylko wprowadziło do krajowego porządku prawnego definicję zagrożeń psychospołecznych, ale także nałożyło na pracodawców szereg obowiązków, związanych z zapobieganiem ich wystąpienia, w tym także obowiązek utworzenia struktur i zatrudnienia ekspertów zaangażowanych w ocenę ich wystąpienia w miejscu pracy.

Polska znajduje się w gronie tych państw Unii Europejskiej (obok m.in. Luksemburga, Rumunii, Słowenii, czy Hiszpanii), których akty prawne dotyczące problematyki bezpieczeństwa i higieny pracy oddają treść Dyrektywy Ramowej w sposób możliwie najbardziej zbliżony do jej ogólnego charakteru, bez jednoznacznego odwoływania się, czy definiowania na poziomie legislacyjnym pojęcia zagrożeń psychospołecznych związanych z zatrudnieniem, a w konsekwencji także – bez nakładania na pracodawców (wprost) obowiązków w zakresie przeciwdziałania tego rodzaju zagrożeniom (*gros* spośród rozwiązań odpowiadających minimalnym wymogom Dyrektywy Ramowej obowiązywało zresztą w naszym porządku prawnym na długo przed przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej). Z braku literalnych rozwiązań legislacyjnych w tym zakresie nie można jednak wyciągać wniosku, że przepisy polskiego prawa w ogóle nie odnoszą się do komentowanej tu problematyki i że stan prawny *de lege lata* – poprzez właściwą interpretację obowiązujących przepisów prawa – nie może przysłużyć się przeciwdziałaniu komentowanym tu zagrożeniom, w tym także zjawisku wypalenia zawodowego.

Omawiając polski stan prawny w zakresie prewencji wypalenia zawodowego warto wskazać dwie istotne wskazówki interpretacyjne, tj. po pierwsze – że ilekroć polski ustawodawca mówi o zdrowiu pracownika, bez wyraźnego zawężania, czy definiowania tego pojęcia, ma na myśli zarówno jego **zdrowie fizyczne, jak i psychiczne**, a po drugie – że zagrożenia psychospołeczne związane z zatrudnieniem (stres związany z pracą, zjawisko wypalenia zawodowego) stanowią obszar prawny szeroko rozumianego bezpieczeństwa i higieny pracy (w zakresie którego nałożono na polskich pracodawców daleko idące obowiązki). Na pojęcie bezpieczeństwa i higieny pracy składają się bowiem wszelkie środki prawne, organizacyjne, techniczne, medyczne, higieniczne, psychologiczne, mające na celu eliminowanie bądź maksymalne niwelowanie ujemnego wpływu środowiska pracy na organizm pracowników. Bezpieczeństwo pracy to zespół warunków zapewniających wyeliminowanie lub maksymalne ograniczenie ujemnego wpływu środowiska pracy na organizm pracowników, zaś higiena pracy służy eliminacji ujemnego oddziaływania warunków środowiska i zapewnieniu środków mających na celu przeciwdziałanie nie tylko wypadkom, ale i wszelkim innym ujemnym skutkom wykonanej pracy.

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

Jakkolwiek zatem polskiemu ustawodawstwu daleko od modelu proponowanego m.in. przez Belgię (gdzie przeciwdziałanie zagrożeniom psychospołecznym w miejscu pracy zostało wprost podniesione do rangi zinstytucjonalizowanego i sformalizowanego obowiązku pracodawcy), o tyle wykładnia funkcjonalna obowiązujących przepisów prawa, dokonywana z uwzględnieniem szeroko rozumianego porządku prawnego (obejmującego swym zakresem nie tylko akty prawa stanowionego, ale także dobre praktyki, zwyczaj i inicjatywy pozalegislacyjne) – może mieć (i jak się wydaje – ma) wpływ – zarówno na postępowanie polskich pracodawców (w tym także na podejmowane przez nich środki zapobiegawcze), jak i na indywidualne inicjatywy pracownicze, inicjatywy związków zawodowych, czy wreszcie także – na formułowane wobec pracodawców uwagi organów kontrolnych. Wskazują na to m.in. odpowiednie zapisy w **Konstytucji RP**, **ustawy Kodeks Pracy**, czy innych dokumentów w randze ustawy czy rozporządzeń odpowiedniego Ministra.

Dodać należy, że w 2018 r. planowane są w Polsce zmiany kodeksu pracy oraz szczegółowych regulacji dotyczących praw pracowników. I tak np. w karcie nauczyciela zaostrzono przepisy dotyczące udzielania urlopów dla poratowania zdrowia.

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

E

Prewencja wypalenia zawodowego i działania zaradcze – zalecenia w literaturze przedmiotu

Termin „prewencja" w literaturze przedmiotu i w praktyce psychologicznej może mieć różnorodne znaczenie. Z jednej strony prewencja to zapobieganie rozwojowi choroby, która może pojawić się w przyszłości. Prewencja oznacza także wszelkie działania powstrzymujące dalszy postęp niekorzystnego zjawiska (Waszkowska, Merecz, Drabek, 2010).

Pomimo licznych opracowań na temat wypalenia brakuje udokumentowanych empirycznie opracowań ukazujących efektywność działań prewencyjnych dedykowanych określonym grupom zawodowym.

Na podstawie analizy dostępnej literatury przedmiotu można stwierdzić, że teoretyczne podstawy skutecznej prewencji wypalenia zawodowego najpełniej przedstawiają prace empiryczne Ch. Maslach. Zdaniem autorki skuteczna profilaktyka wymaga spojrzenia na problem wypalenia zawodowego zarówno z perspektywy jednostki, jak i instytucji, w której ona pracuje. Autorka zaproponowała dwa typy oddziaływań: **działania skoncentrowane na osobie** oraz **działania skoncentrowane na sytuacji pracy (organizacji)**. Idealną wersją byłoby ich integrowanie w realizowanych programach, byłoby to bowiem kompleksowe poszukiwanie najlepszych rozwiązań służących pracownikowi, jak i wspierających organizacje. Kolejnym ważnym elementem prewencji jest odniesienie proponowanych działań do wszystkich trzech komponentów wypalenia. Chodzi o propozycję działań i strategii, które będą powodowały zmniejszanie wyczerpania emocjonalnego, będą zapobiegały tendencji do cynicznego traktowania środowiska pracy oraz będą hamowały

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

obniżające się poczucie własnej skuteczności jednostki. Takie podejście powinno dawać gwarancję, że proponowane programy prewencji będą dotyczyły zapobiegania wypaleniu zawodowemu a nie jakimkolwiek innym zjawiskom związanym z doświadczaniem stresu lub obniżonego poziomu motywacji w pracy. Warto wskazać również na aktywność na poziomie społeczno-kulturowym prowadzącą z jednej strony do lepszego przygotowania zawodowego, z drugiej upowszechniającą dobre wzorce w zakresie uwzględniania społecznych aspektów w zarządzaniu różnymi podmiotami.

POZIOM DZIAŁAŃ INDYWIDUALNYCH

Poprzez działania indywidualne należy rozumieć różnorodne inicjatywy, które mogą być podejmowane przez jednostkę w celu niwelowania lub minimalizowania skutków odczuwanego wypalenia zawodowego. Rekomendowane w literaturze przedmiotu są:

- ***Samorozwój***, traktowany jako konsekwentna praca nad pogłębianiem własnych kompetencji zawodowych, zarówno tych merytorycznych, jak i interpersonalnych. Taka aktywność, mimo iż w pewnym sensie stanowi dodatkowe obciążenie i wysiłek dla pracownika, który poza godzinami pracy ponosi trud dodatkowego uczenia się – wzmacnia nie tylko jego wartość kompetencyjną na rynku pracy, ale także poczucie własnej skuteczności zawodowej, tak istotne przy prewencji bardziej zaawansowanych stadiów syndromu wypalenia.

- ***Higiena psychiczna***, czyli tzw. dbałości o pewnego rodzaju odpoczynek psychiczny, regenerację sił i zasobów psychicznych (Maslach, Leiter, 2008, Terelak, 2001, Sęk, 2004, Ogińska-Bulik, 2006). W tym zakresie wskazać należy zarówno techniki relaksacyjne, poszerzanie własnych – pozazawodowych zainteresowań, przejawianie gotowości do większej aktywności fizycznej a przez to większej troski o zdrowie somatyczne, aktywności ukierunkowane na relaks oraz tzw. „sprawianie sobie radości i przyjemności" (Sekułowicz, 2002) – spotkania towarzyskie, ulubione formy spędzania wolnego czasu, ulubione jedzenie.

- ***Radzenie sobie ze stresem***, współcześnie określane jako kompetencja: „zarządzanie stresem", polegające na rozwijaniu umiejętności skutecznego radzenia sobie w trudniejszych sytuacjach zawodowych (Kocoń-Zurek, 2011, Huget, 2015). Do tego rodzaju aktywności, poza zorganizowanymi formami uczenia się, jak szkolenia grupowe czy indywidulane coachingi należy także zaliczyć indywidualny trening radzenia sobie ze stresem. Może on obejmować takie aktywności jak: autoanaliza, techniki relaksacyjne czy trening uważności (mindfullness).

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

- ***Zdrowy styl życia*** (sport, dodatkowe zajęcia prozdrowotne, odpowiednia dieta, w związku z osiąganiem równowagi stanu „ducha i ciała" postulowane szczególnie w nurcie work–life balance, promującym dbałość o zdrowie somatyczne a poprzez to w szczególności o równowagę psychiczną), regularna kontrola stanu zdrowia, regularny odpoczynek.

- ***Rozwijanie zasobów osobistych i adekwatne zarządzanie czasem wolnym*** w kontekście radzenia sobie ze stresem zawodowym. Cennymi zasobami osobistymi są: poczucie koherencji, poczucie kontroli osobistej, poczucie własnej skuteczności, poczucie własnej wartości, optymizm, umiejętność znalezienia sensu, postrzegane wsparcie społeczne, poczucie humoru, inteligencja emocjonalna, asertywność oraz prężność.

- ***Poszukiwanie wsparcia społecznego.*** Psychologowie wskazują jak szczególnie ważne jest w prewencji symptomów wypalenia utrzymywanie i budowanie pozytywnych oraz wspierających relacji z bliskimi, nawiązywanie nowych znajomości a także budowanie relacji pozazawodowych.

- ***Mentalna zmiana w podejściu do własnej osoby oraz własnych przekonań.***

POZIOM DZIAŁAŃ ORGANIZACYJNYCH

Skuteczna prewencja wymaga spojrzenia na problem wypalenia zarówno z perspektywy jednostki, jak i organizacji. Jeśli bowiem uznamy, że wypalenie jest przede wszystkim problemem pracowników, to taka perspektywa automatycznie zdejmuje z instytucji obowiązek angażowania się w proces „przeciwdziałania wypaleniu". Choć skoncentrowany na jednostce model profilaktyki może wydawać się dość wygodny, to świadomość kosztów, jakie ponoszą organizacje w związku ze stresem i wypaleniem pracowników, coraz częściej skłania kadrę kierowniczą do podejmowania działań integrujących indywidualne i organizacyjne podejście do profilaktyki wypalenia. Integracja obu podejść zwiększa skuteczność realizowanych programów profilaktycznych i interwencyjnych, a tym samym zmniejsza straty związane z rozwojem wypalenia zawodowego pracowników. Działania prewencyjne powinny być zaprojektowane tak, by **podwyższały stopień dopasowania między pracownikiem i organizacją** (w tym w zakresie obciążenia pracą, kontroli, wynagradzania, sprawiedliwości, funkcjonowania w społeczności, wyznawanych wartości).

Inne z możliwych działań wspierających prewencję wypalenia sprowadzają się głównie do aktywności związanych **z zarządzaniem stresem w organizacji** oraz wzmacnianiem zaangażowania pracowniczego

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

(dobór i selekcja kadr, delegowanie zadań i obowiązków, adekwatne obciążenia pracowników i realistyczne cele). Działania z tego obszaru skierowane na jednostkę w większości koncentrują się na technikach poznawczych, behawioralnych oraz relaksacyjnych. Techniki poznawcze i behawioralne są nakierunkowane na zmianę myślenia o sytuacji stresowej oraz na podjęcie działań zmierzających do usunięcia stresora. Techniki relaksacyjne mają złagodzić napięcie emocjonalne powstałe w organizmie na skutek działania stresora i pojawienia się reakcji stresowej. Kolejne działania prewencyjne, rekomendowane do wdrażania w literaturze przedmiotu w oparciu o doświadczenia zagranicznych organizacji to m.in:

- Programy rozwojowe i edukacyjne, akcje profilaktyczne – pro zdrowotne), czyli wszelkie działania podejmowane w organizacjach w związku z promowaniem polityki zdrowego stylu życia oraz work–life balance.

- Superwizja jako narzędzie rozwoju zawodowego – metoda pozwalająca kierować pracownikami w celu wykorzystania ich najlepszych atutów do osiągnięcia zamierzonego celu.

- Interwencje i wsparcie w sytuacjach kryzysowych (debriefing), zwłaszcza w branżach zawodowych szczególnie narażonych na ostre reakcje stresu pourazowego, np. służba zdrowia, straż pożarna, policja, służby mundurowe.

- Profesjonalne, zawodowe grupy wsparcia – np. Grupy Ballinta w obszarach zawodowych związanych z codziennym „pomaganiem": lekarze, pielęgniarki, psychoterapeuci, pracownicy socjalni, nauczyciele, doradcy zawodowi, terapeuci.

- Wzmacnianie zaangażowania pracowników poprzez stymulowanie motywacji wewnętrznej podwładnych.

Badania prowadzone przez A. Niemczyk, J. Mądry wiosną 2005 potwierdzają, że trzy najbardziej motywujące Polaków czynniki leżą w gestii szefa danego zespołu. Są to: **docenianie zaangażowania i sukcesów, dobra atmosfera oraz jasno stawiane cele**. Wnioski z badań sprowadzają się więc do rekomendowania stylu zarządzania skoncentrowanego na budowaniu kooperacyjnego klimatu organizacyjnego oraz kształtowania kompetencji menedżerskich, nawet na poziomie niższego szczebla kierownictwa. W przypadku opisywanych badań tą umiejętnością jest motywowanie podwładnych.

Na podstawie literatury psychologicznej można stwierdzić, że w każdego typu organizacji jest możliwe wprowadzanie działań zwiększających poziom zaangażowania pracowników w wyższą jakość oraz sprawność wykonywanej pracy (Bakker i in. 2006, 2008). Czasami mogą to być dość proste aktywności, które koncentrują uwagę pracowników na

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

celach firmy oraz priorytetach, np. opracowanie modelu systematycznego informowania całego przedsiębiorstwa o osiąganych wynikach. Mógłby to być także element docenienia najlepszych pracowników i ich rezultatów wykorzystywany przy pomocy intranetu, systemów wewnętrznych czy chociażby newslettera.

Według autorów organizacyjnej koncepcji wypalenia zawodowego – Maslach i Leitera (2010, 2011) koncentracja na budowaniu zaangażowania pracowników zamiast na tworzeniu czasami sztucznych strategii antywypaleniowych powinna tworzyć skuteczniejsze organizacje. Ponieważ zjawisko wypalenia wynika ich zdaniem z niedopasowania na linii „człowiek–praca": przełożeni, zarząd, władze zwierzchnie powinni uświadamiać sobie wagę problemów związanych z niedopasowaniem jednostki do organizacji. Maslach i Leiter proponują systemowe rozwiązania związane ze zmianą **kultury organizacyjnej firmy**, wychodząc od kreowania nowej wizji pracy i samej organizacji. Na początek proponują badania w zakresie oceny środowiska pracy (przy pomocy metod kwestionariuszowych) oraz budowania zespołów projektowych składających się z różnych członków organizacji w celu diagnozowania organizacji. Promowanie wartości ogólnoludzkich powinno zdaniem badaczy wynikać z podjęcia decyzji o zmianach związanych z globalnym systemem zarządzania.

POZIOM DZIAŁAŃ SPOŁECZNO-ŚRODOWISKOWYCH

Na tym poziomie psychologowie podkreślają znaczenie różnorodnych oddziaływań społecznych w obszarze edukacji, grup wsparcia, interakcji pomiędzy organizacjami a społeczeństwem:

- **Działania polegające na rozwijaniu kluczowych kompetencji zawodowych** wymaganych przez pracodawców w określonych branżach, zawodach jeszcze na etapie edukacji w szkołach średnich i na studiach (samodzielna organizacja czasu pracy, odpowiedzialność za realizację zadań, kooperacja, innowacyjność, zdolności analityczne, niezależność w myśleniu i formułowaniu sądów oraz wyczucie i dopasowanie do kultury organizacyjnej). Strategie pozytywne w okresie przed zawodowym obejmują m.in.: systemowe działania edukacyjne (praktyki zawodowe, staże, kursy, stypendia) uświadamiające specyfikę pracy, jej obciążenia, wymagania oraz otwarte lub zamknięte grupy wsparcia w ramach działań podejmowanych przez stowarzyszenia, fundacje, instytucje publiczne związane ze zdrowiem psychicznym i somatycznym.

- **Akcje medialne oraz marketingowe** związane z promocją zdrowego stylu życia, ideologią work–life balance.

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

- **Działania związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu** (CSR) jako przykład pobudzania osób aktywnych zawodowo do większego zaangażowania się w aktywność pro–społeczną

W literaturze przedmiotu odnaleźć można sporo zaleceń i wskazówek dotyczących działań prewencyjnych, zarówno z perspektywy organizacyjnej oraz środowiskowej. Niemniej wyniki badań pierwotnych w projekcie Time2Grow potwierdzają, że w zakresie działań zapobiegawczych w trzech badanych branżach brakuje systematycznych i kompleksowych działań podejmowanych przez otoczenie społeczne – np. kształcące do podjęcia zawodu oraz pracodawców. Zwłaszcza wyniki badań jakościowych sugerują brak długoterminowych i przemyślanych strategii działania, które powinny zaczynać się już na etapie przekazywanie wiedzy podczas kształcenia formalnego oraz po zatrudnieniu w konkretnym miejscu pracy.

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

2. MODEL TIME2GROW

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

A

Idea przewodnia Modelu Time2Grow

Współczesne ujęcia wypalenia zawodowego definiują to zjawisko, jako „zaburzoną relację" pomiędzy pracownikiem a jego środowiskiem zawodowym. Dowodem znaczenia tej problematyki jest obszerna literatura przedmiotu oraz ogromne zapotrzebowanie społeczne i organizacyjne na wyjaśnianie procesów i zjawisk wpływających na efektywność pracowników a także ich dobrostan psychiczny. Syndrom pociąga za sobą liczne niebezpieczeństwa o charakterze indywidualnym i społecznym (spadek zaangażowania, niższa efektywność pracy, wzrost absencji, dolegliwości somatyczne, niska satysfakcja zawodowa). Niestety wypalenie zawodowe w polskiej rzeczywistości często jeszcze jest tematem **tabu**, a formalne przyznanie się pracownika do jego odczuwania w wielu branżach jest postrzegane jako oznaka słabości, a nie dojrzałości organizacyjnej i świadomości ewentualnych skutków dla siebie i instytucji. Jednak bez względu na obecne postrzeganie wypalenia przez pracodawców różnych branż, w tym pomocowych czyli tych najbardziej narażonych na występowanie syndromu, temat jest ważny i wymaga głębszego zastanowienia. Niepokojące dane o poziomie stresu odczuwanego przez polskich pracowników pokazują, że w krótkim czasie przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu może stać się sprawą kluczową dla właściwego funkcjonowania polskich szkół, szpitali, uczelni czy innych podmiotów.

Na podstawie danych zastanych oraz analizy wyników badań pierwotnych zrealizowanych w Projekcie z dużym prawdopodobieństwem można stwierdzić, że wypalenie zawodowe w Polsce w **branży opieki medycznej**, **edukacji** i **szkolnictwa wyższego** jest realnie odczuwane przez pracowników i niestety ma tendencję wzrostową. O tym ostatnim świadczą przede wszystkim wypowiedzi większości pracodawców w ramach indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI). Pracodawcy w wielu przypadkach

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

mieli świadomość niedopasowania funkcjonujących rozwiązań organizacyjnych do możliwości i potrzeb pracowników, i nawarstwiających się z tego powodu sytuacji stresogennych prowadzących w prostej drodze do wypalenia zawodowego osób, zwłaszcza tych szczególnie zaangażowanych.

Badania prowadzone w Projekcie potwierdziły z jednej strony dużą świadomość problemu zarówno u pracowników jak i pracodawców, ale z drugiej strony pokazały, że wiedza o tym zjawisku głównie budowana jest w oparciu o doraźne i subiektywne źródła, jak obserwacja kolegów czy Internet. Mało jest konkretnych działań ale sporo oczekiwań w obszarze radzenia sobie z długotrwałym stresem. Nie ma profesjonalnych szkoleń dla kadry zarządzającej, czy rozwiązań organizacyjnych, które w sposób systemowy wskazywałyby skuteczne działania. Wyniki badań prowadzonych w Projekcie wskazały, że zjawisko wypalenia zawodowego w wymienionych trzech branżach wymaga interwencji i zapobiegania.

Projekt Time2Grow realizowany jest w partnerstwie międzynarodowym, dzięki czemu daje duże możliwości korzystania z **dobrych europejskich praktyk**. W krajach tzw. starej Unii Europejskiej (UE15) w znacznie większym stopniu analizuje się społeczne aspekty pracy w organizacji, w których przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu zajmuje poczesne miejsce, podobnie jak działania antymobbingowe czy antydyskryminacyjne. W projekcie oprócz polskiego Lidera biorą udział Partnerzy z Belgii i Finlandii. Istniejące już rozwiązania u obu Partnerów są szczególnie atrakcyjne dla tworzonego Modelu, bowiem zarówno Belgia, jak i Finlandia to kraje, które przewodzą w Europie w podejmowaniu inicjatyw w obszarze uświadamiania skutków i prewencji wypalenia zawodowego.

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

Podstawowym założeniem tworzonego Modelu Time2 Grow jest stwierdzenie, że **wypalenie zawodowe to wspólny problem pracownika i pracodawcy**, problem o wieloaspektowym i wielowymiarowym charakterze. Ze względu na charakter zjawiska nie ma więc jednej skutecznej recepty i prostych rad, nie ma jednego obrazu zjawiska. W różnych branżach mogą być różne przejawy i problemy związane z odczuwaniem tego syndromu przez pracowników.

Warto także podkreślić, że aktualnie w Polsce trudno jest uzyskać jakiekolwiek wsparcie w zakresie wypalenia zawodowego a tym samym oficjalnie „włączyć" w działania prewencyjne instytucje opieki medycznej, np. obszar medycyny pracy. Nie istnieje bowiem system diagnozy i wczesnego wykrywania symptomów wypalenia a orzecznictwo medycyny pracy nie skupia się na tego typu problemach zawodowych, dopóki nie wpływają one na funkcjonowanie zdrowotne pracownika w sposób całkowicie uniemożliwiający podjęcie czy też kontynuowanie pracy. Z tego względu stronami zainteresowanymi prewencją oraz minimalizowaniem skutków wypalenia są obecnie tylko dwie strony: Pracodawca oraz Pracownik, ponieważ ich bezpośrednio dotykają skutki zjawiska.

Drugim kluczowym założeniem jest przyjęcie **uniwersalnego charakteru zjawiska** wypalenia zawodowego – może zdarzyć się w dowolnej branży, przy czym tzw. obszary czy branże pomocowe są szczególnie narażone na występowanie tego zjawiska.

Trzecie założenie dotyczy **kosztów wypalenia zawodowego**, które ponoszą obie strony (pracodawca i pracownik) i w związku z tym obie strony powinny przeciwdziałać zjawisku. W Modelu Time2Grow przesunęliśmy odpowiedzialność (podobnie jak to robi wiele krajów UE) z pracownika, który do tej pory w Polsce był nieco pozostawiony sam sobie, na pracodawcę, w interesie którego leży dobra kondycja fizyczna i psychiczna pracowników. Zmotywowany i zadowolony z pracy pracownik to lepsza praca, a w konsekwencji dla organizacji wyższe zyski, zarówno te finansowe, jak i niefinansowe. Uważamy, że działania w zakresie prewencji wypalenia zawodowego dają przewagę konkurencyjną, zwiększają lojalność pracowników, zwłaszcza tych szczególnie zaangażowanych.

Model Time2Grow nastawiony jest co prawda na profilaktykę i kompleksowość, ale skupiony jest przede wszystkim na „dawaniu wędki" a nie na oferowaniu „gotowych połowów". Ponieważ jest to problem obu stron tworzone rozwiązanie wymusza niejako części dedykowane pracodawcom i części dedykowane pracownikom. Poprzez wiedzę pracownika i pracodawcy na temat istoty zjawiska i jego korelatów chcemy dążyć do rozpoznawania problemu i jego przyczyn w konkretnym podmiocie, i do wprowadzenia niejako „szytych na miarę" rozwiązań zaradczych. W Modelu po

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

stronie pracownika wskazujemy przykładowe kompetencje ogólne do radzenia sobie ze stresem, podpowiadamy jak pomóc sobie w zachowaniu równowagi między życiem zawodowym i rodzinnym (Work Life Balance) przez rozwijanie zainteresowań i dbałość o higienę psychiczną. Po stronie pracodawcy pokazujemy działania prowadzące do zmniejszenia skutków wypalenia zawodowego w organizacji poprzez podejmowanie aktywności „odczarowujących" niejako tabu zjawiska (zwłaszcza w branżach edukacji i szkolnictwa wyższego).

Jednym ze skutecznych sposobów zapobiegania wypaleniu zawodowemu jest zwiększenie adaptacyjności pracowników do warunków panujących w organizacji i zmian w niej zachodzących poprzez upowszechnienie idei uczenia się przez całe życie (LLL). W idei uczenia się przez całe życie podkreśla się znaczenie edukacji permanentnej dla rozwoju człowieka oraz konieczność doskonalenia posiadanej wiedzy, umiejętności i kompetencji w ciągu całego życia. Kształcenie ciągłe wywiera wpływ na wszystkie obszary aktywności człowieka, tj. obszar osobisty, społeczny i zawodowy. To z kolei powoduje, że cele kształcenia wzajemnie się przenikają i obejmują nie tylko sferę samorealizacji, ale także zatrudnienia, aktywności obywatelskiej i integracji społecznej[3]. Zgodnie z definicją idei *LifeLong Learning* (LLL) proces uczenia się przez całe życie nigdy nie ustaje i może być realizowany we wszystkich dostępnych formach. Osoby dorosłe mogą korzystać przede wszystkim z oferty edukacji pozaformalnej (np. kursy, szkolenia, praca z trenerem) lub nieformalnej (samokształcenie, np. koła zainteresowań, uczestnictwo w wystawach, przeszukiwanie i korzystanie z zasobów internetowych itp.). Z punktu widzenia prewencji wypalenia zawodowego szczególnie ważna jest edukacja nieformalna, czyli samokształcenie przejawiające się m.in. silną motywacją do kształcenia, samorozwoju i wspierania zainteresowań intelektualnych oraz wykorzystanie wolnego czasu w sposób twórczy. Jak pokazały wyniki badań prowadzonych w Projekcie posiadanie tzw. „odskoczni" (hobby, stałe zainteresowania poza pracą) może w dużym stopniu zmniejszyć ryzyko odczuwania syndromu wypalenia zawodowego.

Upowszechnienie idei uczenia się przez całe życie to sposób wsparcia akceptowany przez obecny stan prawny i regulacje finansowe, i nie wymaga od pracodawcy szczególnej aktywności czy zaangażowania finansowego. Jednak jego skuteczność w dużej mierze zależy od akcentowania w kulturze organizacyjnej podmiotu dowartościowywania i wspierania aktywności pracowników w tym obszarze.

3. K. W. Witek, *Idea kształcenia ustawicznego...*, s. 9

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

B

Grupy docelowe Modelu

Można wyróżnić dwie główne grupy docelowe Modelu Time2Grow: grupa tzw. odbiorców oraz grupa tzw. użytkowników Modelu. Grupa odbiorców to osoby pracujące w trzech branżach szczególnie narażonych na możliwość wypalenia zawodowego, a mianowicie opieka medyczna, edukacja i szkolnictwo wyższe, które odczuwają symptomy wypalenia lub są nimi zagrożone. W branżach tych, powszechnie uważanych za szczególnie narażone na syndrom wypalenia zawodowego zatrudnione są głównie kobiety, które stanowią 3/4 ogółu pracowników. Grupa użytkowników to pracodawcy wymienionych branż oraz instytucje wspierające pracodawców w obszarze utrzymania zdrowia pracowników, np. zakłady medycyny pracy.

Przyjęty podział odpowiada przyjętej w projektach innowacyjnych terminologii, zgodnie z którą grupa odbiorców bezpośrednio korzysta z wypracowanego rozwiązania a grupa użytkowników pośrednio, poprzez zastosowanie wypracowanego rozwiązania w praktyce lepiej realizuje swoje cele podstawowe, np. zapewnia lub zwiększa efektywność pracy swoich pracowników.

Grupa odbiorców Modelu jest bardzo liczna. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego w 2017 r. w opiece medycznej pracowało w Polsce ponad 800 tysięcy osób, z czego 320 tysięcy pielęgniarek, w edukacji ponad 1,1 mln nauczycieli oraz ponad 90 tysięcy nauczycieli akademickich w szkolnictwie wyższym. Zagrożenie wypaleniem dotyczy wszystkich grup wiekowych pracowników, różne są natomiast główne przyczyny pojawiania się symptomów. Osoby młode są bardziej wrażliwe na bodźce, pełnienie ról jest podporządkowane oczekiwaniom innych. Osoby w środkowej dorosłości cierpią na chroniczny brak czasu, pracoholizm, poddane są intensywnemu współzawodnictwu. Osoby dojrzałe często odczuwają zmęczenie i znużenie pracą zawodową, szczególnie w przypadku negatywnego

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

bilansu osiągnięć, co prowadzi do wniosków o konieczności zmian i wypalenia. Główną potrzebą grupy odbiorców w kontekście wypalenia zawodowego jest jego skuteczne zapobieganie i niedopuszczanie do pojawienia się silnych symptomów tego zjawiska. Główne dotychczasowe bariery tej grupy, co potwierdziły wyniki badań prowadzonych w projekcie, to niska świadomość przyczyn występowania wypalenia i możliwości radzenia sobie z nim. Można przy tym wymienić kilka przyczyn takiego stanu rzeczy jak np. pomijanie w kształceniu formalnym problematyki wypalenia zawodowego (zwłaszcza w przypadku edukacji i szkolnictwa wyższego), niedostateczne kompetencje miękkie (soft skills) pozwalające na odpowiednie godzenie życia zawodowego z życiem rodzinnym (Work Life Balance), czy niskie zarobki wymuszające pracę na kilku etatach (zwłaszcza w przypadku grupy zawodowej pielęgniarek).

Grupa użytkowników Modelu jest mocno zróżnicowana. Są to przede wszystkim pracodawcy, którzy są zainteresowani otrzymaniem skutecznego narzędzia przeciwdziałającego i zmniejszającego skutki zjawiska wypalenia zawodowego w różnych grupach wiekowych i zawodowych. Grupa potencjalnych użytkowników (instytucji) Modelu obejmuje w całej Polsce kilkadziesiąt tysięcy podmiotów, w tym szpitale, przychodnie, zespoły ratownictwa medycznego, szkoły i uczelnie. Oczekują oni gotowych, sprawdzonych rozwiązań, które można zastosować dla zwiększenia efektywności pracy na różnych stanowiskach narażonych na syndrom wypalenia zawodowego. Mowa tu przede wszystkim o rozwiązaniach na poziomie operacyjnym, pozwalających na podjęcie skutecznych działań w miejscu pracy. Główną barierą dla pracodawców jest brak propozycji systemu rozwiązań gwarantujących współpracę z instytucjami odpowiedzialnymi za kontrolę zdrowia pracowników.

© Copyright Dobre

C

Specyfika branżowa oraz grup zawodowych – adresatów Modelu

Przedstawiciele wszystkich trzech branż: opieki medycznej, edukacji i szkolnictwa wyższego pracują w bezpośrednim kontakcie z drugim człowiek. Stanowi to samo w sobie czynnik obciążający emocjonalnie. Jednak specyfika poszczególnych zawodów powoduje z jednej strony odmienność głównych stresorów oddziałujących na pielęgniarki, nauczycieli i nauczycieli akademickich, z drugiej inne postrzeganie zjawiska wypalenia zawodowego i inne w miejscu pracy konsekwencje jego wystąpienia. Warto zwrócić uwagę na fakt, że w przypadku opieki medycznej i edukacji kontakt z drugim człowiekiem dotyczy nie tylko samych pacjentów czy uczniów, ale również ich rodzin, opiekunów, często przenoszących swoje niezadowolenie, rozżalenie, rozczarowanie na osoby pierwszego kontaktu, a więc pielęgniarki i nauczycieli. W przypadku nauczycieli akademickich mamy do czynienia z zawodem złożonym, gdzie występuje kilka różnych, zupełnie odmiennych typów aktywności (konflikt ról zawodowych), przy jednoczesnym deficycie badań poświęconych zjawisku wypalenia zawodowego w szkolnictwie wyższym nie tylko w Polsce, ale i na świecie.

© Copyright Dobre Kadry, Centrum badaw

OPIEKA MEDYCZNA

W ochronie zdrowia głównym predyktorem wypalenia jest obciążający emocjonalnie kontakt z pacjentem chorym, cierpiącym, umierającym. Trudne kontakty psychospołeczne z odbiorcami usług, świadomość braku wpływu czy też kontroli w obliczu chorób i śmierci oraz codzienne obcowanie z sytuacjami kryzysowymi wpływają na dobrostan pracowników tej grupy zawodowej. Dodatkowo zmiany systemowe, niskie wynagrodzenia, praca w kilku jednostkach ochrony zdrowia, po „godzinach" pracy, zdecydowanie osłabiają zasoby psychofizyczne pielęgniarek, opiekunów socjalnych i terapeutów. Zawód pielęgniarki, nie jest doceniany w społeczeństwie. Mało tego, wręcz jest oceniany negatywnie poprzez pryzmat niedogodności systemu ochrony zdrowia. Wszelkie rozczarowania pacjentów i niedogodności związane z procesem leczenia „przelewane" są na personel pielęgniarski. W Polsce zawód pielęgniarki postrzegany jest jako „personel średniego szczebla", pomimo poziomu osobistego wykształcenia, specjalizacji, doświadczenia. Pielęgniarki uskarżają się na zbyt duże obciążenie pracą biurową, zbyt małą ilość personelu medycznego, zbyt niskie wynagrodzenie, konieczność pracy na wielu etatach, roszczeniową postawę pacjentów, obciążanie odpowiedzialnością za niedogodności systemu ochrony zdrowia. Wśród pielęgniarek często obserwowane jest przemęczenie, zniecierpliwienie, zniechęcenie do wykonywania pracy i podejmowania nowych obowiązków. Często przejawiają chęć korzystania ze świadczeń rentowych lub możliwości zmiany miejsca pracy. Na co dzień są rozgoryczone i rozczarowane brakiem efektów pracy i osobistych sukcesów zawodowych, akceptacji przełożonych i współpracowników. Są zniechęcone również nakładaniem na nich coraz większych obowiązków i wymagań, w tym ciągłej dyspozycyjności, a wręcz nadużywaniem tej dyspozycyjności przez pracodawców. Dodatkowo ścieżka rozwoju zawodowego nie jest określona jednoznacznie – zależy od zatrudnienia w konkretnej jednostce / placówce. Pracownicy podnoszą kwalifikacje, dokształcają się, ale nie wpływa to bezpośrednio na rozwój zawodowy rozumiany jako awans, zmiana stanowiska, podwyższenie gratyfikacji. W przypadku opiekunów osób z niepełnosprawnością głównymi przyczynami obniżenia motywacji do pracy może być też niedostrzeganie drobnych zmian u podopiecznych, brak spektakularnych sukcesów obserwowanych w ocenach podopiecznych. W przypadku opieki medycznej zjawisko wypalenia zawodowego może rzutować przede wszystkim na:

- depersonalizację pacjentów i traktowania ich w cyniczny oraz zdystansowany sposób;
- brak motywacji do podnoszenia własnych kwalifikacji;
- obniżenie jakości świadczonych usług;
- osłabienie zaangażowania w zadania organizacyjno-sprawozdawcze, a w konsekwencji przesuwanie obowiązków na współpracowników i przełożonych.

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

EDUKACJA

W obszarze edukacji, specyfika pracy wiąże się przede wszystkim z pełnieniem obowiązków wychowawczych i dydaktycznych. Szczególnie „wypalające" mogą być czynniki związane z intensywnym kontaktem z tzw. „trudnym" uczniem z dysfunkcjami rozwojowymi i behawioralnymi, rodzicami uczniów (roszczeniowa, bezkrytyczna postawa, zbyt wysokie wymagania w stosunku do swoich dzieci) oraz współpracownikami, których głównym celem jest zachowanie zasady „status quo". Sytuacje trudne wiążą się również z licznymi oddziałami klasowymi utrudniającymi indywidualizację pracy na lekcji. Dodatkowo częste reformy systemu edukacji nieustannie zmieniające podstawy programowe wpływają na brak poczucia stabilności oraz uporządkowania systemu nauczania, a tym samym brak stabilności zatrudnienia. Nauczyciele są przeświadczeni, że w społeczeństwie nie są postrzegani z należytym szacunkiem, nie czują, że wzbudzają autorytet, mają poczucie niedowartościowania. Są też przeświadczeni, że nauczyciele w innych krajach mają wyższy status społeczny, są lepiej wynagradzani, pracują krócej, nie muszą obawiać się utraty pracy. Duża grupa nauczycieli w swoim czasie wolnym podejmuje dodatkowe prace takie, jak: korepetycje, praca w innych placówkach, wakacyjne wyjazdy na kolonie, itp. Często nauczyciele uważają, że dokształcanie się odbywa się kosztem ich czasu wolnego, szczególnie, że aktywność w ramach LLL nie wpływa bezpośrednio na sytuację zawodową i finansową. Dodatkowo po osiągnięciu stopnia nauczyciela dyplomowanego nie ma dalszej ścieżki awansu. Nauczyciele nawet jeżeli kształcą się, zdobywają dodatkowe kwalifikacje, nie otrzymują z tego tytułu żadnych gratyfikacji, nie wpływa to na awans czy poprawę ich statusu zawodowego. Z drugiej strony jest to bardzo specyficzna grupa zawodowa – nauczyciele mają wysoki poziom pewności siebie oraz własnych kompetencji, ze względu na wykonywaną pracę mogą mieć więcej trudności z otwartym „przyznawaniem się do błędów" oraz przyjmowaniem informacji zwrotnych na temat poziomu kompetencji interpersonalnych. W przypadku nauczycieli zjawisko wypalenia zawodowego może rzutować głównie na:

- depersonalizację uczniów, niedostrzeganie ich indywidualnych potrzeb, możliwości, talentów, zainteresowań, problemów, itd.;
- obniżenie jakości i poziomu kształcenia;
- brak zaangażowania w pracę placówki, niepodejmowanie dodatkowych aktywności ukierunkowanych czy to na pracę z uczniami i rozwijanie ich zainteresowań, uzdolnień, czy kwestie organizacyjne (wycieczki, spotkania integracyjne, wyjścia w ramach działań kulturalno-oświatowych, itp.).

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

SZKOLNICTWO WYŻSZE

Nauczyciele akademiccy są grupą zawodową, której zakres obowiązków jest bardzo szeroki oraz różnorodny. Z jednej strony kryteria oceny pracy nauczyciela akademickiego, jako pracownika naukowo-dydaktycznego dotyczą aspektów naukowych: prowadzenia nowatorskich badań naukowych, publikowania i prezentowania ich wyników, popularyzowania wiedzy naukowej oraz współpracy z różnymi środowiskami i organizacjami, zarówno uczelnianymi, jak i społeczno-gospodarczymi. Wymogi związane z możliwościami rozwoju oraz awansu są dość ściśle określone (Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym), ale przy tym także dość sztywne, co także jest dodatkowym czynnikiem obciążającym emocjonalnie tę grupę zawodową. Z kolei w wymiarze praktycznym bardzo wiele czasu nauczyciele akademiccy poświęcają na pracę dydaktyczną oraz administracyjną, której zakres powiększa się każdorazowo wraz ze zmianami w obszarze ustawodawstwa szkolnictwa wyższego. W związku z tym, ten specyficzny konflikt ról, którego doświadczają nauczyciele akademiccy, presja oceny oraz ekspozycji społecznej powodują, że jest to zawód wymagający ciągłego kontaktu z trudnym odbiorcą. Wymienione aspekty są głównymi czynnikami silnego stresu oraz możliwej frustracji. W przypadku nauczycieli akademickich zjawisko wypalenia zawodowego rzutuje na:

- obniżenie jakości prowadzonych badań naukowych, co wynika z zaniku postaw kreatywnych;
- obniżenie jakości i poziomu kształcenia studentów, co wynika ze zniechęcenia i zmniejszenia poziomu samooceny skuteczności działań;
- osłabienie zaangażowania w zadania organizacyjno-zarządcze, wymagane przez jednostki naukowe.

Badania pierwotne przeprowadzone w ramach Projektu, dotyczące wypalenia zawodowego w opiece medycznej, edukacji i szkolnictwie wyższym w Polsce, były między innymi próbą zidentyfikowania podobieństw i różnic wśród pracowników trzech grup zawodowych. Wyniki badań wskazały, że wypalenie zawodowe jest zjawiskiem silnie postrzeganym we wszystkich analizowanych grupach zawodowych, ale jednocześnie pokazały, że jest zjawiskiem niejednolicie ocenianym przez respondentów. Główne różnice dotyczą między innymi najważniejszych czynników stanowiących predyktory wypalenia zawodowego, poziomu wiedzy na temat tego zjawiska i jej źródeł, stopnia trudności formalnego zgłoszenia pracodawcy pojawienia się symptomów wypalenia, indywidualnych sposobów reagowania na pojawienie się tych symptomów, metod zapobiegania i wiary w skuteczność podejmowanych w tym zakresie działań. W tabelach 2 i 3 zaprezentowano

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

wybrane wyniki badań pierwotnych świadczące odpowiednio o podobieństwie lub różnicach w obszarze wypalenia zawodowego w grupach pielęgniarek (i opiekunów osób z niepełnosprawnością intelektualną), nauczycieli i nauczycieli akademickich. W przypadku pytań, dla których odpowiedzi są podane na skali punktowej wartość 0 oznacza – zupełnie nie zgadzam się z danym stwierdzeniem, wartość 10 – w pełni zgadzam się z tym stwierdzeniem, w tabelach podano wartości przeciętne rang. W pozostałych przypadkach podano udziały procentowe odpowiedzi na pytania kwestionariusza lub odpowiedzi z największą częstotliwością wyboru (według kolejności).

OGÓŁEM	OP	ED	SW
WYPALENIE ZAWODOWE STANOWI POWAŻNY PROBLEM W MOJEJ BRANŻY			
7,68	7,63	7,73	7,70
POTRZEBNY JEST KOMPLEKSOWY PROGRAM ZAPOBIEGANIA WYPALENIU ZAWODOWEMU			
8,52	8,52	8,35	8,72
CECHY OSOBY Z WYPALENIEM ZAWODOWYM TO PRZEDE WSZYSTKIM			
– Brak motywacji do podejmowania zadań zawodowych – Utrata zadowolenia z pracy – Niechęć do działania	– Utrata zadowolenia z pracy – Zmęczenie – Brak motywacji do podejmowania zadań zawodowych	– Brak motywacji do podejmowania zadań zawodowych – Niechęć do działania – Zmęczenie	– Brak motywacji do podejmowania zadań zawodowych – Utrata zadowolenia z pracy – Niechęć do działania

Tabela 2. Wybrane wyniki badań pierwotnych przeprowadzonych w ramach projektu – podobieństwa

UWAGA: OP – opieka medyczna, ED – edukacja, SW – szkolnictwo wyższe
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań testem LBQ

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

OGÓŁEM	OP	ED	SW
NIE POSIADAM REGULARNYCH ZAJĘĆ POZA PRACĄ I OBOWIĄZKAMI SŁUŻBOWYMI (NP. HOBBY, ITP.)			
8%	11%	4%	7%
MAM WYSTARCZAJĄCĄ WIEDZĘ NA TEMAT TEGO, CZYM JEST WYPALENIE ZAWODOWE			
7,35	8,23	6,72	6,77
POTRAFIĘ ROZPOZNAĆ OBJAWY WYPALENIA ZAWODOWEGO U SIEBIE			
7,21	7,95	7,02	6,35
POTRAFIĘ ROZPOZNAĆ OBJAWY WYPALENIA ZAWODOWEGO U INNYCH			
6,60	7,47	6,17	5,86
TRUDNO PRZYZNAĆ SIĘ DO WYPALENIA ZAWODOWEGO W MOIM MIEJSCU PRACY			
6,17	5,68	5,75	7,19
MOŻLIWOŚĆ PREWENCJI WYPALENIA ZAWODOWEGO (WZ) W MOJEJ BRANŻY JEST REALNA			
63%	52%	65%	77%
WYSOKO OCENIAM SKUTECZNOŚĆ EWENTUALNEGO KOMPLEKSOWEGO PROGRAMU ZAPOBIEGANIA WZ			
7,11	7,52	7,11	6,51
NIECHĘĆ DO PÓJŚCIA DO PRACY ODCZUWAM CO NAJWYŻEJ BARDZO RZADKO			
38%	36%	24%	56%
WIEDZĘ NT. WYPALENIA ZAWODOWEGO CZERPIĘ GŁÓWNIE Z:			
– Obserwacji kolegów z pracy – Prasy ogólnej – Internetu	– Szkoły / studiów – Własnych przeżyć – Obserwacji kolegów z pracy	– Obserwacji kolegów z pracy – Prasy ogólnej – Szkoły / studiów, literatury zawodowej, własnych przeżyć	– Internetu – Obserwacji kolegów z pracy – Prasy ogólnej
BRAŁEM/AM UDZIAŁ W SZKOLENIACH W OSTATNIM ROKU			
79%	77%	93%	67%

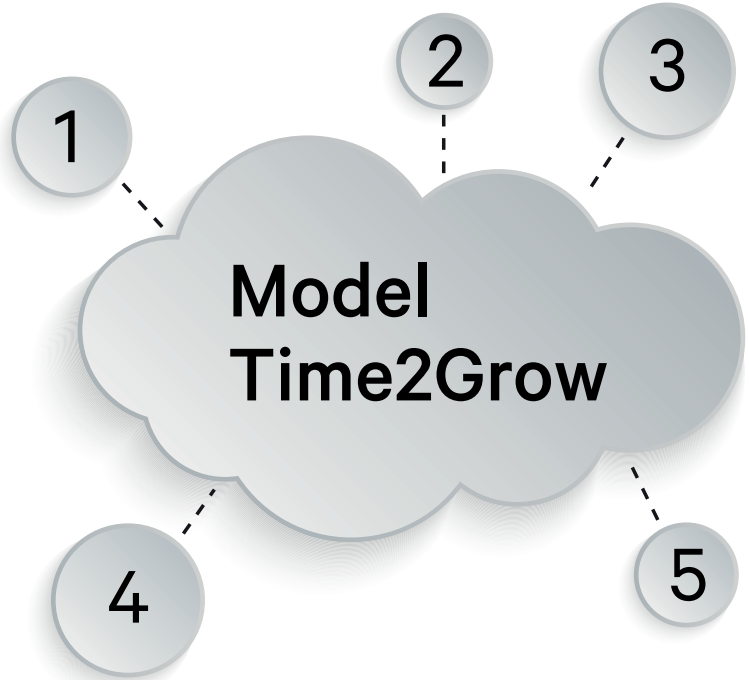
Tabela 3. Wybrane wyniki badań pierwotnych przeprowadzonych w ramach projektu – różnice

UWAGA: OP – opieka medyczna, ED – edukacja, SW – szkolnictwo wyższe
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań pierwotnych

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

D

Prezentacja części składowych Modelu



Kompleksowy model zapobiegania wypaleniu zawodowemu Model Time2Grow składa się z 5 części. Poszczególne części tworzą całość pozwalającą na wdrożenie rozwiązania w podmiocie funkcjonującym w branży opieki medycznej, edukacji lub szkolnictwa wyższego. Pierwszą część Modelu stanowi prezentowana Koncepcja, w której przedstawiono przede wszystkim charakterystykę zjawiska wypalenia zawodowego z punktu widzenia pracownika i pracodawcy oraz idee przewodnie wypracowanego rozwiązania i grupy docelowe potencjalnie zainteresowane Modelem. Część drugą Modelu stanowi *Przewodnik dla pracodawców nt. zapobiegania i przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu* będący swoistą mapę zagrożeń i możliwych działań w zakresie organizacyjnej prewencji syndromu. Część trzecia Modelu to *Poradnik dla pracowników nt. prewencji wypalenia zawodowego* będący lektura do swobodnego czytania i podejmowania indywidualnych działań przeciwdziałających wypaleniu. Część czwarta Modelu to wypracowana przez interdyscyplinarny zespół specjalistów propozycja *Programów szkoleń dla pracowników i pracodawców*, stanowiąca podstawę testowania Modelu w grupie jego potencjalnych odbiorców i użytkowników. Ostatnia, piąta część Modelu to *Zestaw procedur wdrożeniowych dla pracodawców* będący zbiorem gotowych scenariuszy wdrożeniowych zależnie od typu i charakteru podmiotu funkcjonującego w branży opieki medycznej, edukacji czy szkolnictwa wyższego. W dalszej części w sposób skrótowy przedstawiono części składowe Modelu Time2Grow.

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

PORADNIK DLA PRACODAWCÓW. WYPALENIE ZAWODOWE – ZAPOBIEGANIE I PRZECIWDZIAŁANIE

Ta część Modelu ma na celu zapoznanie pracodawców z syndromem wypalenia zawodowego oraz wskazanie przykładowych sposobów zapobiegania problemowi oraz przeciwdziałania jego skutkom. Czytelnik otrzymuje syntezę wiedzy na temat wypalenia zawodowego: definicji, objawów, przyczyn, skutków ze szczególnym uwzględnieniem organizacji. Przedstawiono sposoby diagnozowania poziomu wypalenia zawodowego wśród pracowników – poprzez obserwację symptomów na poziomie pracownika, zespołu, organizacji (np. absencji chorobowej), jak też z użyciem profesjonalnych metod diagnostycznych oraz współpracę ze specjalistami.

Poradnik obejmuje także przykładowe działania, które może podejmować pracodawca w ramach prewencji wypalenia zawodowego ze szczególnym naciskiem na wspieranie u pracowników równowagi życie prywatne – praca zawodowa (work–life balance) oraz kształcenie przez całe życie (*lifelong learning*) jako rozwijanie kompetencji zawodowych i osobistych. Opisano także klasyczne podejście do prewencji i przeciwdziałania WZ poprzez zmniejszanie skutków stresu, lepszą organizację pracy, dostosowanie stanowiska/ zadań czy terapię psychologiczną / psychiatryczną.

Zwrócono uwagę na odpowiedzialność pracodawcy w kontekście obecnych uregulowań prawnych w Polsce i Unii Europejskiej. Poradnik obejmuje także kwestię wydatków związanych z zapobieganiem wypaleniu zawodowemu oraz traktowania ich jako koszt vs. inwestycję, ze szczególnym zwróceniem uwagi na strategiczny charakter działań w tym zakresie. Zawarte sugestie dotyczące umiejscowienia prewencji WZ w organizacji oraz stworzenia stanowisk / funkcji temu poświęconych mogą być pomocne w dostosowaniu organizacji do nowych wyzwań i konkretyzują kierunki możliwych decyzji organizacyjnych.

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

Podano także przykładową literaturę pomocną w pogłębieniu wiedzy na temat wypalenia zawodowego oraz miejsca/ instytucje mogące stać się wsparciem przy decyzjach i działaniach na rzecz prewencji WZ w danej instytucji.

Poradnik odwołuje się do specyfiki branż objętych projektem, pokazuje jednak w miarę możliwości uniwersalne działania, co pozwoli na korzystanie z niego także pracodawcom w innych dziedzinach.

Treść poradnika bazuje na literaturze przedmiotu, wynikach badań prowadzonych w projekcie „Time2Grow" w Polsce, raportach oraz informacjach uzyskanych od partnerów Projektu, jak też obserwacjach poczynionych podczas wizyt studyjnych u nich.

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

PORADNIK DLA PRACOWNIKÓW: JAK SOBIE RADZIĆ Z WYPALENIEM ZAWODOWYM?

Celem opracowania jest dotarcie do szerszego grona odbiorców – Pracowników, którzy są szczególnie narażeni na doświadczenie i zmierzenie się z doświadczeniem wypalenia zawodowego ze względu na wykonywaną pracę w obszarze opieki medycznej, edukacji oraz szkolnictwa wyższego. Poradnik może stanowić wsparcie informacyjne w zakresie rozpoznawania u siebie samego oraz we własnym otoczeniu zawodowym objawów zachowań i postaw typowych dla zjawiska wypalenia. Najważniejszym jego celem było jednak dostarczenie Czytelnikom konkretnych oraz uniwersalnych wskazówek związanych z tym, jak zapobiegać wypaleniu poprzez konsekwentną oraz świadomą prewencję a także jak radzić sobie z objawami wypalenia w indywidualnych działaniach. Zamierzeniem autorki było także uświadomienie odbiorcom poradnika, że wypalenie jest zjawiskiem uniwersalnym, powszechnie doświadczanym a borykanie się z nim nie powinno prowadzić do etykietowania pracowników czy wycofywania się z aktywności zawodowej.

W zakresie działań indywidualnych, które rekomenduje się jako prewencję wypalenia warto wdrażać we własnym życiu:

- work–life balance (WLB), troska i dbałość o właściwe zrównoważenie aktywności zawodowej oraz czasu na odpoczynek, regenerację, sprawy rodzinne i prywatne;
- relaksację, techniki radzenia sobie ze stresem (np. trening uważności mindfullness, trening Jacobsona, technik oddechowe);
- budowanie ścieżki kariery oraz wgląd w obszar własnych mocnych i słabszych stron;
- neutrofitness jako codzienną gimnastykę mózgu;
- analizę zasobów: wzmacnianie świadomości w zakresie możliwości uzyskiwania wsparcia społecznego oraz organizacyjnego;
- wyznaczanie sobie konkretnych celów;
- rozwijanie zasobów osobistych;
- udział w superwizji.

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

Rekomendowane w Poradniku działania i strategie indywidualne w sytuacji odczuwania początkowych bądź bardziej zaawansowanych objawów wypalenia to:

- regularny odpoczynek, urlop, wakacje, czasami także zwolnienia lekarskie;
- pracę nad systemem własnych przekonań, czyli zmianę przyzwyczajeń mentalnych;
- poszukiwanie szeroko rozumianego wsparcia społecznego;
- pozyskiwanie wsparcia organizacyjnego: szukanie pomocy u przełożonego lub u współpracowników;
- specjalistyczną konsultację, terapię lub poradnictwo w sytuacji ostrego stanu wypaleniowego;
- pogłębianie kompetencji – uczenie się przez całe życie (Lifelong Learning);
- zarządzanie swoim czasem wolnym – poszukiwanie i rozwijanie zainteresowań, mimo doświadczania obciążeń w pracy zawodowej.

W Poradniku przedstawiono przykłady i techniki działań, zachowań i sposobów na przekształcanie schematów poznawczych, które mogą ograniczać nasze radzenia sobie w trudniejszych sytuacjach zawodowych. Zaakcentowano przede wszystkim znaczenie oraz elementarną potrzebę bycia aktywnym, jak chodzi o indywidualną prewencję wypalenia zawodowego, a zwłaszcza ***„konieczność" uczenia się przez całe życie – podnoszenia kompetencji oraz kwalifikacji po to, by stawać się ekspertem w danej dziedzinie. Kolejnym działaniem, które jest niezbędne do przezwyciężania symptomów zjawiska jest poszukiwanie wsparcia społecznego oraz organizacyjnego.***

Prewencja wypalenia wymaga od jednostki zmiany mentalnej. Postawy uważności, gotowości do uczenia się na błędach, otwartości na nowe sytuacje, ludzi oraz doświadczenia. Radzenie sobie z wypaleniem to także zmiany w systemie przekonań, który mimo tego, że wydają się nam adekwatne i dostosowane do naszych potrzeb, najczęściej powodują wiele ograniczeń w naszych działaniach.

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

PROGRAM SZKOLEŃ DLA PRACOWNIKÓW I PRACODAWCÓW

Program szkoleń dla pracowników i pracodawców to jedna z kluczowych części Modelu Time2Grow. W tej części Modelu zaprezentowano sylabusy szkoleń przygotowane przez interdyscyplinarny zespół specjalistów. Dzięki wsparciu ekspertów z obszaru opieki medycznej, edukacji i szkolnictwa wyższego, a także w oparciu o analizę wyników badań pierwotnych prowadzonych w projekcie poszczególne bloki tematyczne zostały przygotowane z uwzględnieniem specyfiki wyróżnionych grup zawodowych.

Szkolenia dla pracowników zakładają dwa typy wsparcia, a mianowicie 40-godzinne szkolenia grupowe prowadzone w blokach tematycznych po 4 godziny lekcyjne (10 spotkań, grupy 10-12 osobowe) oraz opcjonalnie indywidualne lub prowadzone w małych grupach (3-5 osobowych) wsparcie psychologiczne. Szkolenia będą prowadzone dla homogenicznych grup zawodowych w systemie jednego lub dwóch spotkań tygodniowo (w terminie dostosowanym do specyfiki grupy docelowej, np. uwzględniona zostanie zmianowość pracy w opiece medycznej, czy tygodniowy harmonogram aktywności w edukacji czy szkolnictwie wyższym). Szkolenia te obejmują następujące bloki tematyczne:

- Charakterystyka i uwarunkowania zjawiska wypalenia zawodowego
- Rozum ciała – skuteczne techniki relaksacji
- Radzenie sobie ze stresem poprzez krzyk
- Autodiagnoza symptomów wypalenia zawodowego
- Język i kultura à la carte
- Otwarty umysł – czy warto uczyć się przez całe życie?
- Rozwijanie zainteresowań poza pracą. Blogi, współczesne narzędzia do rozwijania zainteresowań i komunikowania się

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

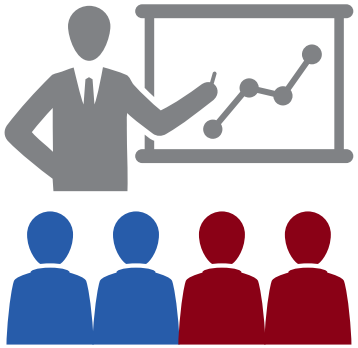
- Sztuka współczesna i turystyka lokalna jako aktywne wsparcie rozwoju osobistego

- Skuteczne radzenie sobie z zawodowymi sytuacjami trudnymi

- Indywidualne wsparcie psychologiczne w procesie zapobiegania wypaleniu zawodowemu

Szkolenia dla pracodawców pomyślane zostały jako jednorazowe 6-godzinne seminarium dla przedstawicieli jednego obszaru (tj. opieki medycznej, edukacji lub szkolnictwa wyższego) składające się z modułu wprowadzającego w problematykę wypalenia zawodowego z uwzględnieniem specyfiki konkretnej grupy zawodowej (w oparciu o analizę wyników badań pierwotnych prowadzonych w projekcie), z modułu dedykowanego aspektom prawnym wypalenia zawodowego w Polsce i krajach unijnych oraz prezentacji poszczególnych części składowych modelu Time2Grow wraz z procedurą wdrożenia w konkretnym podmiocie.

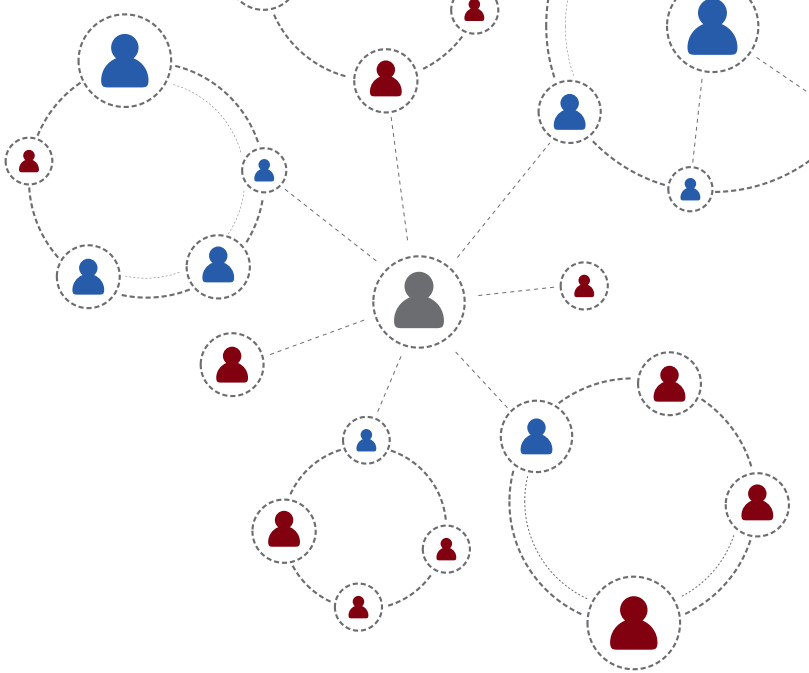
Należy podkreślić, że wszystkie działania o charakterze szkoleniowym zaplanowane w projekcie są bezpłatne i są dedykowane wyłącznie pracodawcom i pracownikom opieki medycznej, edukacji lub szkolnictwa wyższego. Pracodawcy, którzy zdecydują się na wdrożenie Modelu Time2Grow w swoim podmiocie otrzymają dodatkowo wsparcie w ramach projektu w postaci dedykowanych szkoleń na miejscu oraz doradztwa w zakresie wdrożenia.



© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

ZESTAW PROCEDUR WDROŻENIOWYCH DLA PRACODAWCÓW

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.



E

Etapy testowania i wdrażania Modelu

Etap testowania ma na celu ocenę Modelu w warunkach rzeczywistych. Testowanie Modelu odbywa się w ramach dwóch grup docelowych projektu – odbiorców (pielęgniarki, nauczyciele, nauczyciele akademiccy) i użytkowników (pracodawcy z branż: opieka medyczna, edukacja, szkolnictwo wyższe). Zgodnie z koncepcją projektu każda z wymienionych grup powinna mieć realny wpływ na ostateczną postać Modelu.

Dla użytkowników – pracodawców z 3 branż (służba zdrowia, szkolnictwo wyższe, oświata) przygotowano 6-godzinne seminaria, zakłada się 10 grup po 8-10 osób każda. W trakcie seminariów przewidziano prezentację Modelu i wypracowanych rozwiązań, moderowanie dyskusji nt. kompletności i adekwatności opracowanych narzędzi do potrzeb różnych grup pracodawców oraz omówienie roli pracodawcy w zapobieganiu wypaleniu zawodowemu i rozpoznawaniu symptomów zjawiska u pracowników (w tym ocena przewodnika dla pracodawców nt. zapobiegania i przeciwdziałania WZ).

Dla odbiorców – osób pracujących w jednej z trzech ww. branż, mających pierwsze oznaki wypalenia zawodowego lub narażonych na nie przewidziano organizację i przeprowadzenie szkoleń ukierunkowanych głównie na soft skills, wzmocnienie kompetencji radzenia sobie ze stresem i sytuacjami prowadzącymi do WZ – zakres i tematyka zgodne z częścią czwartą wypracowanego Modelu. Zakłada się udział 3 grup zawodowych, w każdej po 2 grupy szkoleniowe, 40 godzin lekcyjnych na grupę, grupa po 8-10 osób. Dodatkowo, w przypadku takiej potrzeby, założono możliwość indywidualizacji podejścia poprzez wsparcie personalne dla osób tego wymagających (średnio 8 godzin lekcyjnych) oraz uwzględnienie potrzeb osób z niepełnosprawnością. W tej grupie docelowej oceniony zostanie również poradnik dla osób pracujących nt.

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

prewencji wypalenia zawodowego.

W ramach etapu testowania przygotowane zostaną narzędzia do włączenia obu grup docelowych do oceny Modelu. Prowadzony będzie stały monitoring, ocena Modelu oraz identyfikacja ewentualnych słabych stron (w przypadku wystąpienia takich na bieżąco wprowadzane będą korekty). W ramach działań monitoringowych i ewaluacyjnych przygotowane zostaną formularze do notowania uwag i na bieżąco gromadzone będą opinie nt. Modelu. W działania zaangażowani zostaną obserwatorzy, których aktywność skupiała się będzie na ocenie procesu testowania rozwiązania i formułowaniu uwag. Odbywać się również będą cykliczne spotkania ewaluacyjne poświęcone dyskusji nt. przygotowanych rozwiązań. Prowadzone będą bieżące kontakty i wymiana doświadczeń z partnerami ponadnarodowymi poświęcone dyskusji na temat skuteczności proponowanych i testowanych rozwiązań.

Po etapie testowania nastąpi analiza jego efektów i opracowanie ostatecznej wersji Modelu. Ostateczne rozwiązanie będzie wdrażane do praktyki. Koncepcja wdrożenia zakłada:

1. Identyfikację potencjalnych podmiotów zainteresowanych wdrożeniem. Pod uwagę brane będą podmioty reprezentujące wskazane trzy branże. Oceniony będzie potencjał wdrożeniowego poszczególnych podmiotów.
2. Dotarcie do podmiotów deklarujących chęć wdrożenia modelu. Przewiduje się prowadzenie szkoleń i doradztwa oraz w razie konieczności konsultacji wdrożeniowych, gdzie przyszli użytkownicy zostaną poinformowani o wymogach wdrażania rozwiązania do praktyki.
3. Określenie formy i sposobu wdrożenia modelu. O wdrożeniu świadczyć będzie decyzja dyrektora/rektora lub uprawnionej do podejmowania tego typu decyzji osoby na stanowisku kierowniczym w formie uchwały/zarządzenia/decyzji o włączeniu Modelu w praktykę funkcjonowania podmiotu. Forma uzależniona będzie od specyfiki podmiotu, jego formy prawnej i obowiązujących regulaminów wewnętrznych.

Uszczegółowienie koncepcji wdrożenia rozwiązania nastąpi po wnioskach z etapu testowania Modelu.

© Copyright Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój

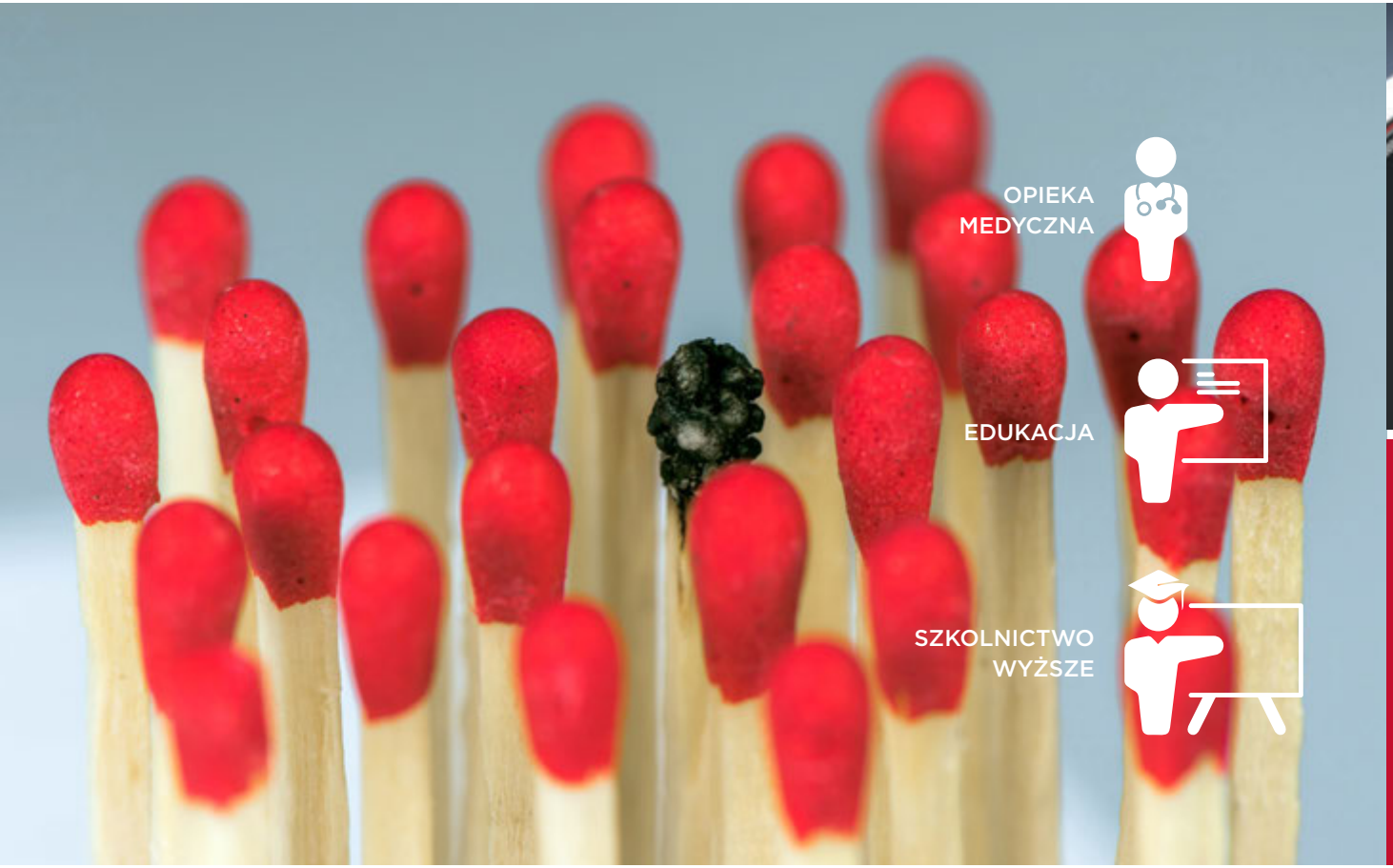
Dobre Kadry
Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

XAMK

TRENDHUS

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Nr projektu: POWR.04.03.00-00-W300/16



PREWENCJA wypalenia zawodowego

Time2Grow (Poland)

Dobre Kadry
Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.

BIURO PROJEKTU:
Dobre Kadry. Centrum badawczo-szkoleniowe Sp. z o.o.
ul. Jęczmienna 10/1, 53-507 Wrocław

www.dobrekadry.pl